

«Nos brinda un profundo conocimiento de Facebook, su filosofía y, lo más importante, su poder.» *David Pogue, The New York Times Book Review*

«Un libro fascinante.» *Dan Fletcher, Time*

«Es ilustrativa y entretenida. Quedas asombrado al conocer de primera mano los detalles y entresijos de la historia.» *Don Tapscott, autor de Wikinomics*

«El autor logra introducirte de lleno en la cabeza de Zuckerberg.» *Wah Street Journal*

«A lo largo de los años, Zuckerberg ha rechazado ofertas millonarias, ha colaborado y batallado con gigantes como Google o Microsoft y ha sacudido a los defensores del derecho a la intimidad. El libro te cuenta todos los porqués.» *USA Today*

«Apasionante. El único libro que se nutre del testimonio de los principales actores de esta historia, incluyendo a Zuckerberg y Moskovitz.» *Associated Press*

Gestión 2000
Grupo Planeta
www.gestion2000.com
@Gestion2000
www.facebook.com/Gestion2000

ISBN 13: 978-84-9875-091-1
ISBN 10: 84-9875-091-1



9 788498 750911

facebook

EL EFECTO

DAVID KIRKPATRICK



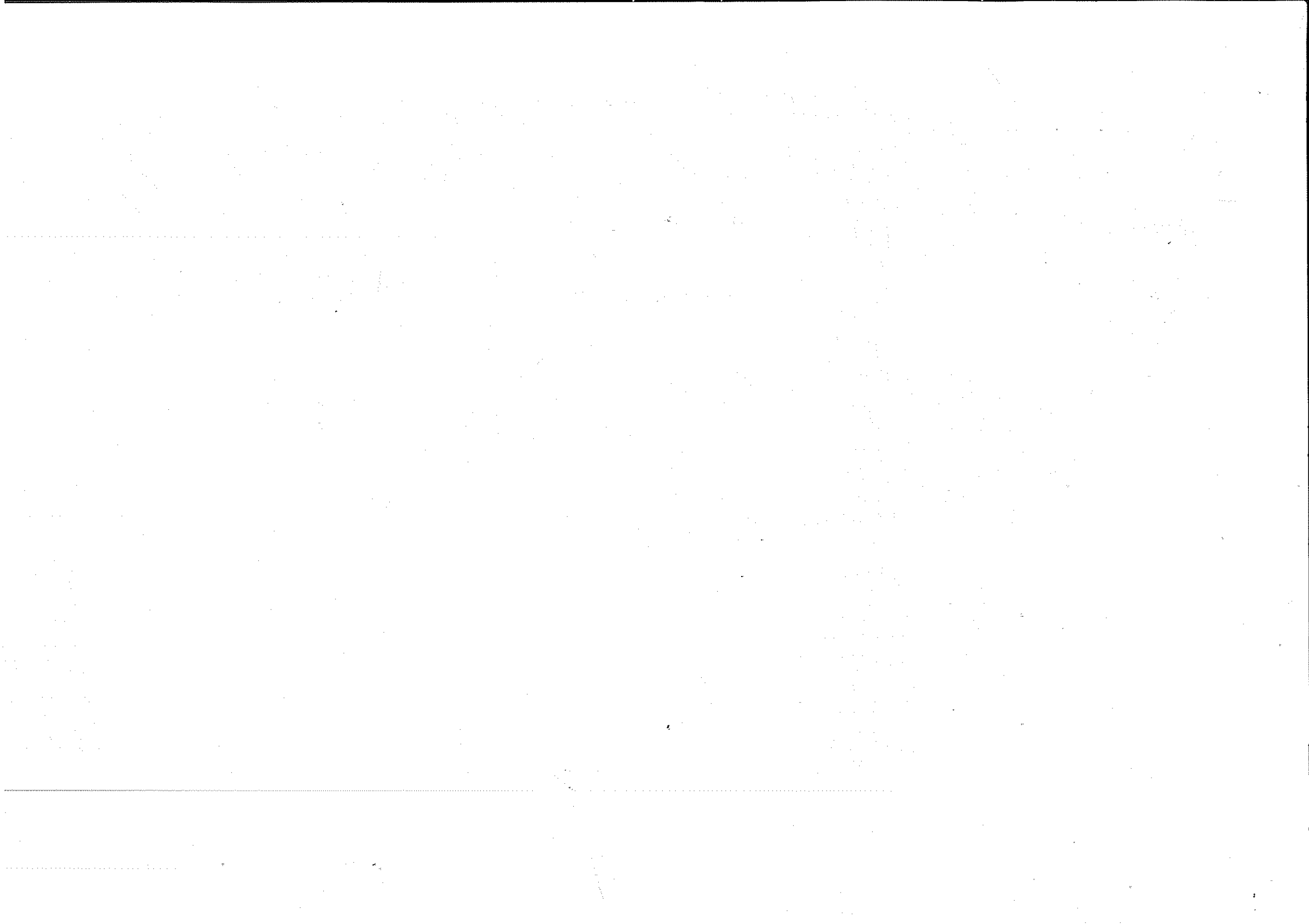
Descubre
todo lo que
la película no
se atreve
a contar

EL
EFECTO

facebook

La verdadera historia de la empresa que está conectando el mundo

DAVID KIRKPATRICK



El efecto Facebook

David Kirkpatrick

El efecto Facebook

La verdadera historia
de la empresa que está
conectando el mundo

Traducido por Mar Vidal

Título original: *The Facebook Effect*
Publicado por Simon & Schuster

© de la traducción: Mar Vidal, 2010
© David Kirkpatrick, 2010

© Centro Libros PAF, S. L. U.
Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U.
Grupo Planeta
Barcelona, 2011
Preimpresión: Víctor Igual, S. L.

ISBN 13: 978-84-9875-091-1
ISBN 10: 84-9875-091-1

Editorial Planeta Colombiana S. A.
Calle 73 N.º 7-60, Bogotá

ISBN 13: 978-958-42-2598-6
ISBN 10: 958-42-2598-7

Primera reimpresión (Colombia): marzo de 2011
Impresión y encuadernación: D'vinni S. A.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

A Elena y a Clara

Sumario

Prólogo	9
1. El comienzo	29
2. Palo Alto	55
3. Las redes sociales e Internet	83
4. Otoño de 2004	105
5. Inversores	129
6. Convertirse en empresa	153
7. Otoño de 2005	179
8. El CEO	191
9. 2006	215
10. Privacidad	237
11. La plataforma	257
12. 15.000 millones de dólares	279
13. Ganar dinero	305
14. Facebook y el mundo	327
15. Cambiar nuestras instituciones	343
16. La evolución de Facebook	361
17. El futuro	379
Epílogo	399
Agradecimientos	401
Nota sobre la documentación de este libro	403

Notas	405
Bibliografía adicional	423
Índice	427

Prólogo

Óscar Morales estaba hartó. En Barranquilla, su ciudad natal, en Colombia, se celebraban unos días festivos justo después de la llegada del año nuevo de 2008. El tranquilo y amable ingeniero de obras públicas, gran aficionado a la informática, pasaba las vacaciones con su familia en las bucólicas playas cercanas a su ciudad. Pero, a pesar de las vacaciones, como en buena parte del país, el ambiente era de preocupación y su pensamiento estaba centrado en el sufrimiento de un niño llamado Emmanuel.

Emmanuel, de cuatro años, era el hijo de Clara Rojas, secuestrada en las selvas de Colombia desde hacía ya seis años. El niño nació mientras ella estaba retenida por las guerrillas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, conocidas como FARC. Las FARC tenían en cautiverio a un total de setecientos rehenes, incluyendo a la candidata presidencial Ingrid Betancourt, secuestrada junto a Clara Rojas durante la campaña de 2002.

La compasión y la tristeza por la difícil situación de los rehenes de las FARC eran un sentimiento omnipresente en la Colombia de aquellos tiempos, así como el miedo a lo que el poderoso y criminal ejército revolucionario era aún capaz de hacer para perturbar la vida del país. Pero el caso de Emmanuel había adquirido en aquellos días una especial notoriedad en los medios populares de comunicación. El presidente de la vecina Venezuela, Hugo Chávez, llevaba un tiempo intentando negociar con las FARC la liberación de Betancourt y otros

rehenes. De pronto, a finales de diciembre, las guerrillas anunciaron la inminente entrega a Chávez de Clara Rojas, de su hijo Emmanuel y de otros secuestrados. En un país exhausto por una batalla con las violentas guerrillas que duraba décadas, ésta era una buena noticia que ya nadie esperaba. «La gente estaba ávida de un regalo, de un milagro —dice Morales, de treinta y dos años—. Y Emmanuel era un símbolo. El país entero sentía la promesa: “Dejad que Emmanuel obtenga su libertad. Queremos este regalo de Navidad de las FARC”.»

Pero, al llegar el nuevo año, Emmanuel todavía no había sido liberado. Más tarde, en los primeros días de enero, el presidente colombiano Álvaro Uribe apareció en la televisión nacional anunciando la sorprendente noticia de que, al parecer, Emmanuel no estaba ni siquiera en posesión de las FARC. Resultaba que el niño había enfermado de gravedad hacía algún tiempo y las FARC se lo habían llevado del lado de su madre, Clara, para dejarlo con una familia de campesinos. En la actualidad y para sorpresa de todos, Emmanuel se encontraba al cuidado del gobierno.

El país continuaba de vacaciones y con mucho tiempo para seguir las noticias, que se centraban en el pobre, enfermo y abandonado Emmanuel. En la muy politizada familia de Morales, que pasaba el día en la playa, se debatía qué era lo siguiente que podía ocurrir. «La gente estaba contenta porque el niño estaba a salvo, pero nosotros estábamos muy cabreados —explica Morales—. Disculpenme por usar este vocabulario, pero nos sentíamos agredidos por las FARC. ¿Cómo podían haber estado negociando la libertad de un chico al que ni siquiera tenían? La gente tenía la sensación de que habían ido demasiado lejos. ¿Cuánto tiempo más pensaban las FARC jugar con nosotros y mentirnos?»

Morales sentía la necesidad desesperada de hacer algo. Y acudió a Facebook. Aunque el servicio todavía no había sido traducido al español, Morales hablaba inglés con fluidez, como muchos colombianos cultos, y tenía un perfil en la red desde hacía más de un año, donde colgaba su información en español y desde donde se ponía en contacto con antiguos compañeros de la universidad y del instituto. Pasar un rato en Facebook ya se había convertido para él en un ritual cotidiano.

En la ventana de búsqueda de Facebook introdujo las cuatro letras «FARC» y pulsó Enter. No hubo ningún resultado. Ningún grupo, ningún tipo de activismo, ninguna indignación. En Facebook había grupos dedicados a cualquier cosa bajo el sol, pero cuando se trataba de las FARC, los colombianos se habían acostumbrado a sentirse furiosos pero acobardados. De hecho, el país entero era un rehén y llevaba así varias décadas.

Morales se pasó un día preguntándose si estaba dispuesto a hacerlo público en Facebook. Decidió liarse la manta a la cabeza y el día 4 creó un grupo contra las FARC. «Fue como una terapia —dice—. Necesitaba expresar mi rabia.» Redactó una breve descripción del sencillo objetivo del grupo: plantar cara a las FARC. Morales, adicto confeso al ordenador, dominaba las herramientas gráficas, de modo que diseñó un logotipo con la bandera colombiana en vertical y la cubrió con cuatro simples ruegos en letras mayúsculas que bajaban por la página, cada uno un poco más grande que el anterior: No más secuestros. No más mentiras. No más asesinatos. No más FARC. «Intentaba gritar como si estuviera en medio de una muchedumbre —explica—. Había llegado el momento de luchar contra las FARC. Lo que había ocurrido era intolerable.»

Pero ¿cómo iba a llamar al grupo? En Facebook es habitual poner nombres a los grupos como *Apuesto a que puedo encontrar a un millón de personas que odian a George Bush*, pero a Morales no le gustaba. Resultaban juveniles. No estaba proponiendo un concurso, sino algo serio. Sin embargo, la idea de «un millón» le parecía atractiva. Hay una conocida canción en español que se llama «Un millón de amigos». ¿Un millón de personas contra las FARC? La palabra *voces* le parecía más literaria. Un millón de voces contra las FARC. Eso era.

Pasada la medianoche del 4 de enero, Morales creó el grupo. Lo hizo público, de modo que pudiera unirse a él cualquier miembro de Facebook. En su red personal tenía unos cien amigos y los invitó a todos. Estaba cansado. A las tres de la madrugada se acostó.

A las nueve de la mañana siguiente consultó su grupo. Ya se habían sumado 1.500 personas. ¡Increíble! Morales gritó de ilusión. ¡La respuesta era mucho mejor de lo que había imaginado! Ese día, en

la playa, les contó a sus familiares lo del grupo y les pidió que invitaran a sus amigos de Facebook a unirse. La mayoría eran también usuarios habituales de la red y también odiaban a las FARC. Cuando Morales volvió a casa aquella tarde, su grupo ya tenía cuatro mil miembros.

«Entonces fue cuando me dije a mí mismo: “Muy bien, se acabó la playa, se acabó salir”.» Estaba preparado para comprometerse. «Sentí “Oh, Dios, eso es lo que quiero: formar una comunidad comprometida en torno a un mensaje”.»

Un grupo de Facebook tiene un muro en el que sus miembros pueden colgar ideas, y también hay foros de discusión que permiten entablar conversaciones largas y organizadas entre ellos. Morales pronto entabló amistad con varias personas que colaboraban con especial vehemencia. Se intercambiaron las direcciones de mensajería instantánea, de Skype y los números de teléfono móvil para poder continuar con sus conversaciones sin estar conectados.

A medida que más colombianos se unían al grupo, los miembros empezaron a hablar no sólo de lo furiosos que se sentían contra las FARC, sino sobre lo que podían hacer en el asunto. Justo al día siguiente, el 6 de enero, empezó a haber consenso en la página sobre la obligación del floreciente grupo de salir a la luz pública. Cuando alcanzaron los ocho mil miembros, la gente empezaba a escribir en el muro, una y otra vez, «Hagamos algo».

Avanzada la tarde de ese mismo día, sus nuevos amigos de Facebook, en especial dos con los que había conversado por teléfono, convencieron a Morales para que convocara una manifestación. Cuando lo hizo, la idea fue recibida en el muro y en el foro con entusiasmo. Al final del día, el grupo, que seguía operando exclusivamente desde la habitación de Morales, había decidido organizar una marcha nacional contra las FARC. Se celebraría el 4 de febrero, justo un mes después de la formación del grupo. Morales, al vivir en una ciudad provinciana estaba acostumbrado a quedarse al margen de muchos acontecimientos, así que insistió para que la marcha tuviera lugar no sólo en Bogotá, la capital, sino en muchos lugares a lo ancho del país, incluida, por supuesto, Barranquilla, su ciudad natal.

Así, Morales creó un evento llamado Marcha Nacional contra las FARC. Él y sus coorganizadores, varios de ellos ya tan implicados en el proyecto como él, recibieron el apoyo inmediato desde lugares inesperados. Miembros de Miami, Buenos Aires, Madrid, Los Ángeles, París y otros puntos del planeta opinaban que debía hacerse una manifestación a nivel global. Morales ni siquiera se había dado cuenta de que había gente de fuera de Colombia que se había unido al grupo. Estos colombianos emigrados estaban en Facebook sobre todo para estar al corriente de lo que ocurría en su país de origen, y ellos también querían implicarse en este movimiento. Así pues, se convirtió en una marcha global.

Lo que siguió fue uno de los ejemplos más extraordinarios del activismo alimentado por vía digital que jamás se han visto. El 4 de febrero, unos diez millones de personas se manifestaron en contra de las FARC en centenares de ciudades de Colombia, según cálculos de la prensa del país. Hasta dos millones más de personas se manifestaron en otras ciudades del planeta. El movimiento, que había empezado con un apasionado *post* de medianoche en el Facebook desde la habitación de un joven frustrado, culminaba con una de las manifestaciones más multitudinarias de la historia.

La propia novedad del Facebook ayudó a la manifestación de Morales a atraer la atención en Colombia. Aunque ya había cientos de miles de colombianos que usaban Facebook, esta red no era muy conocida por el ciudadano medio. Así, cuando la prensa empezó a cubrir los planes de la manifestación que se estaba organizando, sus artículos se centraron mucho en el asombroso impacto de esta extraña importación estadounidense y en hablar de los *chicos Facebook*, como muchos artículos y programas de televisión y radio ya los llamaban. Aunque Morales y sus colaboradores tenían poco más de treinta años, el país se quedó también cautivado por la posibilidad de que las generaciones más jóvenes no se sintieran intimidadas por las FARC.

Una vez que el presidente Álvaro Uribe y los dirigentes políticos colombianos advirtieron la aparición de este levantamiento a través de Facebook, hicieron todo lo que pudieron para lograr que triunfara. Al cabo de un par de semanas, el comandante local del ejército puso

tres guardaespaldas y un coche al servicio de Morales, que los utilizó hasta el 4 de febrero. Los alcaldes y gobiernos municipales de todo el país trabajaron en coordinación con los voluntarios de la manifestación para otorgarles permisos para poder celebrar la marcha.

Pero lo que sigue siendo destacable es que muchos colombianos de Facebook se unieron al grupo con sus nombres reales. Cuando llegó el día de la manifestación ya eran 350.000. A pesar de varias décadas de miedo e intimidaciones, Facebook ofreció a los jóvenes de Colombia una manera fácil y digital de sentirse cómodos en masa y hacer pública su indignación.

Incluso después de que las noticias sobre la manifestación se hubieran convertido en la cantinela diaria en la prensa y la página web la hubiera convertido en un elemento promocional clave, Facebook siguió siendo fundamental. «Facebook era nuestro cuartel general —dice Morales—. Era nuestro periódico, nuestro puesto de mando, nuestro laboratorio de pruebas... ¡todo! Facebook fue todo esto, hasta el último día.»

El propio Morales se había ofrecido voluntario para coordinar la manifestación de Barranquilla. Calculaba que asistirían unas cincuenta mil personas, pero lo hicieron trescientas mil: aproximadamente un 15 por ciento de la población de la ciudad. Llenaron más de diez manzanas. A las doce en punto del mediodía, Morales leyó una declaración que el grupo había consensuado, y que fue retransmitida por televisiones de todo el continente suramericano. Los manifestantes salieron a las calles de lugares tan remotos como Dubai, Sydney y Tokio. Durante los boletines de noticias de la televisión local, una mujer fue entrevistada durante la marcha en Bogotá. ¿La habían perjudicado personalmente las FARC?, le preguntó el entrevistador. «Sí, porque soy colombiana», respondió. Morales y los miembros de su grupo habían conseguido que emergieran las frustraciones tan profundamente grabadas en la psique colectiva nacional.

Aunque la presión del presidente Uribe desempeñó un papel fundamental para debilitar a las FARC, las manifestaciones parecieron asestarles también su propio golpe. En una muestra de que las guerrillas estaban perfectamente enteradas de la inminente marcha, el sá-

bado anterior a su celebración, las FARC anunciaron que iban a liberar a tres rehenes, todos ellos antiguos diputados colombianos, como gesto «humanitario». En julio de 2008, Ingrid Betancourt y catorce rehenes más fueron rescatados en una operación comando del ejército colombiano. En entrevistas, Betancourt declaraba haber estado escuchando la radio en la selva con sus secuestradores de las FARC el 4 de febrero. Decía que se sintió muy emocionada cuando oyó a los manifestantes coreando al unísono «¡No más FARC! ¡Libertad! ¡Libertad!», y que luego los guerrilleros ya no pudieron soportarlo y apagaron la radio. Óscar Morales me lo cuenta en una cafetería de Manhattan a finales de 2008. Mientras lo hace, se le quiebra la voz. Los ojos se le humedecen. Su grupo y la manifestación que de él se derivó lo convirtieron en un personaje famoso a nivel nacional e internacional, pero la convicción y preocupación que lo llevaron a crear «Un Millón de Voces contra las FARC» siguen vivas. Hoy dedica toda su vida a la cruzada contra las FARC.

Aunque Facebook no se creó como una herramienta política, sus creadores fueron conscientes desde muy pronto de su potencial especial. Durante las primeras semanas que siguieron a su creación en la Universidad de Harvard en 2004, los estudiantes empezaron a expresar sus opiniones sustituyendo su imagen del perfil por un pequeño bloque de texto que incluía una declaración política. «La gente lo utilizaba entonces para protestar sobre lo que les parecía importante —dice el cofundador de Facebook, Dustin Moskovitz—, aunque sólo fuera por un simple asunto de la universidad.» De manera intuitiva, la gente se dio cuenta desde el inicio de que si este servicio estaba pensado para reflejar en la red su identidad genuina, entonces un elemento de esta identidad eran sus opiniones o preferencias sobre los temas de actualidad.

«Lo que ocurrió en Colombia —explica Mark Zuckerberg, el fundador de Facebook— es un indicador muy temprano de que el modo de gobernar está cambiando... [y de cómo] se pueden formar poderosas organizaciones políticas. Esto puede alterar realmente las libertades

de la gente y la libertad en general, que es, de algún modo, un objetivo del gobierno... Dentro de quince años tal vez ocurran casi cada día cosas como lo que ocurrió en Colombia.»

Ahora, dos años después del asombroso éxito de Morales, podemos encontrar activismo y protestas animadas por el Facebook en todos los países y las comunidades en los que este servicio ha cuajado... y eso significa prácticamente en todo el mundo desarrollado. Facebook, con Twitter, fue famoso por su papel en la revolución contra los resultados de las elecciones de Irán a mediados de 2009. Como señaló el columnista de internacional del *New York Times* Tom Friedman, «por primera vez los moderados, que siempre habían estado atrapados entre los regímenes autoritarios que tenían todo el poder del Estado, y los islamistas, que tenían todo el poder de la mezquita, tienen ahora un lugar propio en el que reunirse y proyectar el poder: la red». Fue en Facebook donde el derrotado candidato presidencial iraní, Mir Hossein Mousavi, dijo a sus seguidores que pensaba que había llegado el momento de que salieran a la calle. Y cuando una joven murió trágicamente durante una de estas protestas, fue en Facebook donde se colgó el vídeo de su asesinato para que todo el mundo pudiera ver el símbolo de la represión del gobierno iraní. El gobierno, avergonzado, intentó prohibir varias veces el acceso a Facebook, pero su uso está tan extendido en el país que le resultó muy difícil conseguirlo.

¿Cómo pudo el movimiento anti FARC en Colombia ir con tanta rapidez de la A a la Z, desde un joven en su habitación hasta millones de personas en las calles? ¿Cómo pudo Facebook convertirse en una herramienta tan especialmente eficaz para la organización política? ¿Cómo aumentaron su impacto las decisiones tomadas por su fundador, Zuckerberg, en momentos cruciales de la historia de la empresa? ¿Y de qué manera explican sus cualidades sin precedentes la rapidez con la que Facebook se ha convertido en una parte rutinaria de las vidas de cientos de millones de personas de todo el mundo? Como explora el resto de este libro, muchas de las respuestas se encuentran en un conjunto de fenómenos a los que yo llamo el Efecto Facebook.

Como forma de comunicación esencialmente nueva, Facebook provoca efectos interpersonales y sociales básicamente nuevos. El Efecto Facebook ocurre cuando el servicio pone en contacto a las personas, de manera a menudo inesperada, sobre una experiencia, un interés, un problema o una causa común. Eso puede ocurrir a pequeña o gran escala, desde un grupo de tres o cuatro amigos, o una familia, hasta millones de individuos, como en Colombia. El programa Facebook convierte la información en *viral*. En Facebook, las ideas tienen la capacidad de divulgarse rápidamente a través de los grupos y de informar a mucha gente de manera casi simultánea, transmitiéndolas de una persona a otra y así hasta grupos amplios con una facilidad única: como un virus, o meme.* Puedes mandar mensajes a otras personas hasta si no lo estás intentando de manera explícita. Así es como «Un Millón de Voces contra las FARC» creció tan rápido a partir de la misma noche de su creación.

Cualquier persona que se incorporaba al grupo estaba simplemente haciendo una afirmación sobre sí misma: Sí, estoy contra las FARC. Un nuevo miembro no necesariamente decía «envía esta información a tus amigos»; sencillamente se unía al grupo. Pero cada vez que se unía una persona, Facebook tomaba esta información y la distribuía en el canal de noticias de los amigos de esa persona. Luego, cuando esas personas se unían al grupo, Facebook informaba de esa noticia a sus amigos. Algo como la campaña anti FARC de Morales, que aprovecha una necesidad o un deseo latentes, se puede extender como un virus a la velocidad de la luz, creando grupos enormes de la noche a la mañana.

Antes, las emisiones o informaciones de largo alcance habían sido el reino de los medios electrónicos: la radio y la televisión. Pero el Efecto Facebook —en casos como Colombia o Irán— significa que los individuos corrientes son los que inician las emisiones. No es preciso tener conocimientos especiales ni dominar ninguna técnica concreta.

* «meme» (pronunciado «meem» en inglés) es un neologismo acuñado por Richard Dawkins en los setenta, proveniente del griego «mimesis» y modelado en la pronunciación de «gene» en inglés. (N. de la t.)

Twitter es otro de los servicios, con un espectro más limitado de funciones, que también hace posible una potente divulgación de mensajes de cualquier individuo por Internet, y también tiene un impacto político significativo.

Todo esto puede contener un poder tanto constructivo como destructivo. Facebook está dando más fuerza a los individuos de las distintas sociedades de todo el mundo con relación a sus instituciones sociales, y eso puede comportar cambios muy perjudiciales. En algunas sociedades puede desestabilizar instituciones que muchos de nosotros no querríamos ver cambiar. Pero en cambio, también contiene la promesa –como empieza a verse en Egipto, Indonesia y otros lugares– de plantear retos a instituciones y prácticas estatales represivas. Facebook puede facilitar la capacidad de organización de grupos de personas.

Por supuesto, no hay ningún motivo para que el componente de autoorganización del Efecto Facebook se aplique solamente a las reuniones serias. A mediados de 2008 hubo un grupo de Facebook que organizó una gran batalla acuática en el centro de Leeds, Inglaterra. Y en septiembre de 2008, más de mil personas se pasaron veinte minutos pegándose los unos a los otros con almohadones en Grand Rapids, en el estado de Michigan. Se habían enterado de la guerra de almohadones por Facebook. Las guerras de almohadas públicas se convirtieron en una especie de moda en todo el mundo a medida que los jóvenes conectados a Facebook descubrían esta nueva manera de quemar adrenalina.

Y el Efecto Facebook puede ser igual de potente como herramienta de marketing, siempre y cuando los especialistas sepan cómo manejarlo, un tema en el que profundizaremos más adelante. De manera parecida, el Efecto Facebook tiene unas implicaciones potencialmente profundas para los medios de comunicación. En Facebook, cualquiera puede convertirse en editor, creador de contenidos, productor y distribuidor. Todos los roles clásicos de la prensa de antes los puede interpretar ahora cualquier persona. El Efecto Facebook puede crear la convergencia repentina del interés de mucha gente en una noticia, una canción o un vídeo de YouTube. Hace poco, había estado traba-

jando en este libro todo el día y no me había parado a escuchar las noticias. Resultó que en el canal de noticias de un amigo leí: «El Dow Jones baja un 3,5 por ciento». En el pasado, esta información me habría llegado a través de las noticias Yahoo, de la radio o de la televisión.

El negocio de los juegos, que está desempeñando un papel muy importante en el desarrollo de Facebook, ya ha descubierto buena parte de esto. Los mejores juegos aprovechan el Efecto Facebook, y como resultado, a algunos de ellos ya juegan hasta treinta millones de personas semanalmente. PlayStation, Xbox y Nintendo Wii eran las plataformas elegidas por la generación anterior. Ahora, en cambio, todas las consolas de videojuegos empiezan a incorporar además la conectividad a Facebook.

A medida que Facebook ha ido creciendo más allá de los quinientos millones de miembros, uno se plantea si no puede haber una versión macro del Efecto Facebook. ¿Podría ser un factor que ayudara a unir un mundo lleno de disputas políticas y religiosas, y sumido en un colapso medioambiental y económico? Un sistema de comunicaciones que incluye a gente de todos los países, todas las razas, todas las religiones, no puede ser algo malo, ¿no?

No hay ningún creyente más fervoroso en el potencial de Facebook como vínculo de unión mundial que Peter Thiel. Thiel es experto en inversiones de riesgo que ha ganado miles de millones con su *hedge fund*, apostando correctamente en el ámbito del petróleo, la moneda extranjera y la bolsa. Es también empresario, cofundador y antiguo CEO del servicio PayPal de pago por Internet (que vendió a eBay). Fue el primer inversor privado que puso su dinero en Facebook, a finales del verano de 2004, y forma parte de su junta directiva desde entonces.

«El asunto inversor más importante de la primera mitad del siglo xxi será el tema de cómo se desarrolla la globalización –me dijo Thiel–. Si no llegamos a la globalización, entonces no habrá futuro para el mundo. Y la razón de que no ocurra será porque hay una escalada de conflictos y guerras, y, teniendo en cuenta el lugar en que hoy se encuentra la tecnología, el mundo estalla. No hay manera de invertir en un mundo en el que la globalización fracase.» Es un punto de vista

nuevo, viniendo como viene de uno de los mejores inversores del mundo. «La cuestión ahora es saber cuáles son las mejores inversiones orientadas a alcanzar una buena globalización. Facebook es tal vez el mejor ejemplo que se me ocurre.»



Tenía sólo una ligera noción de lo que era Facebook cuando, a finales del verano de 2006, me llamó una persona que se dedicaba a las relaciones públicas para preguntarme si quería reunirme con Mark Zuckerberg. Sabía que sería interesante, de modo que accedí. Como especialista principal en tecnologías de la revista *Fortune* en Nueva York, me reunía regularmente con todo tipo de empresas tecnológicas. Pero cuando este joven —entonces de sólo veintidós años— se reunió conmigo en el elegante restaurante italiano Il Gattopardo, de Manhattan, al principio me costó aceptar que fuera el CEO de una empresa tecnológica de importancia creciente. Iba vestido con vaqueros y una camiseta con un dibujo lineal de un pajarito en un árbol. ¡Parecía tan increíblemente joven! Y entonces abrió la boca. «Somos un servicio público —dijo, en tono serio y con un vocabulario serio—. Tratamos de mejorar la eficiencia a través de la cual la gente pueda comprender su mundo. No tratamos de maximizar el tiempo pasado en nuestra página web; tratamos de ayudar a que la gente disfrute de una buena experiencia y a que saque el máximo provecho de esos instantes.» No parecía estar bromeando; estaba muy concentrado en captar mi atención hacia su empresa y su visión de la misma. Y lo consiguió.

Cuanto más le escuchaba, más me parecía que estaba delante de uno de esos directivos y empresarios de éxito, mucho más mayores que él, con los que acostumbraba a hablar en mi trabajo. Así que le hice el comentario frívolo de que parecía haber nacido para directivo, pero eso le resultó ofensivo. Su cara se torció en una mueca de desagrado. «Nunca quise dirigir una compañía —dijo, al cabo de unos minutos—. Para mí, una empresa es una buena plataforma para hacer cosas.» Luego, durante el resto de la entrevista siguió diciendo el tipo de cosas que sólo los líderes empresariales concentrados y visionarios son capaces de decir. Desde ese momento tuve la seguridad de que la

importancia de Facebook iba a crecer. Después de la entrevista escribí una columna titulada «Por qué Facebook es importante». Al año siguiente, mi cobertura de la empresa en la revista *Fortune* se hizo más frecuente cuando Zuckerberg me invitó a visitar la empresa para redactar un artículo exclusivo sobre su rompedora transformación en una plataforma para aplicaciones de software creadas por entidades externas. Este anuncio empezó a cambiar la manera en que el mundo percibía Facebook. A finales de 2007 yo ya había empezado a creer que Facebook se convertiría en una de las empresas más importantes del mundo. Si éste era el caso, ¿no debía alguien escribir sobre ella?

Actualmente Facebook es una empresa de 1.400 personas con sede en Palo Alto, California, que genera ingresos que en 2010 podrían alcanzar los mil millones de dólares. Zuckerberg, ahora de veintiséis años, sigue siendo su CEO. Como resultado de su determinación, su clarividencia estratégica y la dosis justa de suerte, conserva el control financiero absoluto de la empresa. De no ser así, Facebook sería hoy en día, casi seguro, la subsidiaria de algún gigante de las comunicaciones o de alguna gran empresa de Internet. Ha habido compradores potenciales que le han ofrecido asombrosas sumas de dinero —miles de millones— por la compañía, pero Zuckerberg está más concentrado en «ir haciendo cosas» y convencer a más gente para que utilice su servicio que en hacerse rico con ello. Al conservar la independencia de la empresa, ha logrado mantenerla impregnada de sus propios ideales, personalidad y valores.

Desde sus inicios en la residencia de estudiantes, Facebook ha tenido siempre un aspecto limpio, sencillo y ordenado. Zuckerberg tuvo siempre interés por los diseños elegantes de interfaz. En su propio perfil de Facebook enumera las cosas que le interesan: «La transparencia, romper cosas, las revoluciones, la circulación de información, el minimalismo, hacer cosas, eliminar el deseo de todo aquello que en realidad no importa». Sin embargo, a pesar del interés de su fundador por el minimalismo, hay mucho en Facebook que conduce al exceso. Facebook es siempre información. Sus miembros cuelgan unos veinte

mil millones de elementos informativos al mes, entre enlaces a páginas web, artículos, fotos, etc. Es con diferencia el principal sitio de Internet para compartir fotos, por ejemplo, con unos tres mil millones añadidas cada mes. Por no hablar de los incontables anuncios triviales, declaraciones rotundas, provocaciones políticas, felicitaciones de cumpleaños, flirteos, invitaciones, insultos, bromas, chistes malos, reflexiones profundas y, por supuesto, el envío de toques. Sigue haciendo muchas cosas en Facebook que probablemente no tengan ninguna importancia.

Con toda su popularidad, Facebook no ha sido nunca diseñado para sustituir la comunicación cara a cara. Aunque hay mucha gente que no lo utiliza así, siempre fue pensado y diseñado explícitamente por Zuckerberg y sus colegas como una herramienta para potenciar tus relaciones con la gente a la que conoces en persona, tus amigos, conocidos, compañeros de clase o colegas del mundo real. Como explica en detalle este libro, ésta es una diferencia esencial entre Facebook y otros servicios parecidos y ha supuesto un conjunto particular de desafíos a la empresa en cada recodo del camino.

El Efecto Facebook se siente casi siempre en lo más cotidiano, a un nivel íntimo entre un grupo reducido. Puede hacer que la comunicación sea más fluida, cultivar la familiaridad y potenciar la intimidad. Por ejemplo, varios de tus amigos se enteran por la actualización de tu estatus que dentro de un rato irás al centro comercial. No eres tú quien les manda la información, sino el programa de Facebook. Ellos dicen que te verán allí y se presentan.

Cuando Facebook se utiliza como su diseño inicial preveía —para trazar vías mejores para compartir entre la gente que ya se conoce en el mundo real— puede tener un poder emocional muy potente. Es un nuevo tipo de canal de comunicación basado en las relaciones reales entre individuos, y facilita básicamente nuevos tipos de interacciones. Eso puede provocar placer o dolor, pero es indiscutible que afecta a la calidad de las vidas de los usuarios de Facebook. «Facebook es la primera plataforma para la gente», dice Esther Dyson, autora y experta inversora en tecnología.

Hay varios factores más que distinguen a Facebook de cualquier otro

negocio de Internet precedente. El primero es que está basado, tanto en la teoría como en la práctica, en la identidad real. En Facebook es tan importante ser tu yo real hoy como lo era cuando se estrenó el servicio en Harvard en febrero de 2004. El anonimato, la adopción de un rol, los seudónimos y los alias han sido siempre habituales en la red (¿alguien recuerda su nombre de pantalla de AOL, por ejemplo?). Pero aquí tienen muy poco sentido. Si te inventas un personaje o exageras demasiado la manera de presentarte, sacarás poco provecho de Facebook. A menos que te relaciones como tú mismo, tus amigos no te reconocerán o no te agregarán como amigo. Otra manera clave que tiene la gente de Facebook de saber si eres quien dices ser es examinando tu lista de amigos. Estos amigos, de hecho, validan tu identidad. Para iniciar este proceso de validación circular has de utilizar tu nombre real.

Íntimamente relacionada con el compromiso de la identidad genuina existe una infraestructura pensada para proteger la privacidad y dar control al usuario. No siempre funciona, pero Zuckerberg y otros directivos de la empresa dicen que este aspecto les preocupa mucho. «Poseer la infraestructura de amigos y una base de identidades reales, al final es la clave de la seguridad —comenta Chris Kelly, durante mucho tiempo responsable de seguridad de Facebook, que se marchó hace poco para presentarse a fiscal general del estado de California—. La confianza en Internet depende de que las identidades estén fijadas y sean conocidas.» Si tienes dudas sobre con quién te estás comunicando por la red, tu privacidad está en peligro. Pero si sabes a quién tienes alrededor, puedes determinar con rigor quién quieres y quién no quieres que tenga acceso a tu información.

No todos los cambios sociales que provocará el Efecto Facebook serán positivos. ¿Qué significa que vivamos nuestras vidas de una manera cada vez más pública? ¿Nos estamos convirtiendo en un país, en un mundo, de exhibicionistas? Hay muchos que ven Facebook como una mera celebración de las menudencias de nuestras vidas. Estas personas lo ven como una plataforma para el narcisismo, más que una herramienta de comunicación. Otros se preguntan cómo puede afectar la capacidad individual de crecimiento y de cambio el hecho de que sus acciones, y hasta sus pensamientos, estén constan-

temente sometidos al escrutinio de sus amigos. ¿Podría llevar a una mayor conformidad? ¿Los jóvenes que se pasan el día en Facebook están perdiendo su capacidad de reconocer y experimentar los cambios y las emociones del mundo real? ¿Nos apoyamos demasiado en nuestros amigos para informarnos? ¿Se limita Facebook a contribuir al exceso de información? ¿Podríamos, por tanto, acabar estando menos informados?

¿Qué significa realmente ser *amigo* en Facebook? El usuario medio tiene unos 130 amigos. ¿Se pueden tener realmente quinientos amigos, como tiene mucha gente? (Yo tengo 1.028, pero resulta que he estado escribiendo un libro sobre esta organización.) ¿Y qué hay del límite de amigos que está en cinco mil? Para algunos, Facebook puede generar un falso sentido de la amistad y, con el tiempo, intensificar la sensación de soledad. Hasta ahora, tenemos pocos datos sobre cuán extendido puede estar este problema, aunque, a medida que nuestro uso de los medios electrónicos continúe en los años venideros, es seguro que se convertirá en una preocupación extendida.

En una ocasión, estaba sentado con Zuckerberg en un sencillo restaurante francés, a dos o tres kilómetros de la sede de Facebook, justo antes de la hora de cerrar. Me dijo que nunca había probado el bistec con patatas fritas, de modo que le animé a pedirlo. Mientras las otras mesas se iban vaciando, pasamos a pedir el café y el personal empezó a barrer el suelo. Zuckerberg iba, como siempre, ataviado con su camiseta, pero como fuera hacía un poco de fresco llevaba otra de sus prendas típicas: una cazadora de lana. Le pregunté qué pensaba que estaba haciendo cuando creó Thefacebook (el nombre original de la empresa) y cómo había evolucionado su concepto desde aquellos primeros días. Su respuesta versó totalmente sobre la transparencia. Como tiene que ser, el propio Zuckerberg es inocente de manera casi compulsiva.

«Quiero decir que, imagínate a ti mismo: estás en la universidad —empezó—. Te pasas el día estudiando teorías, ¿no? Y piensas en eso de forma muy abstracta, muy idealista. Muy progre en esta institución. De modo que muchos de estos valores sencillamente están en tu en-

torno: el mundo ha de estar gobernado por la gente. Muchas de estas cosas forman parte de mi formación real. Y esto es buena parte de lo que Facebook está intentando hacer.

»Dustin [Moskovitz], Chris [Hughes] (sus compañeros de habitación en Harvard) y yo nos pasábamos horas hablando con otra gente con la que yo iba a clases de informática. Y hablábamos sobre cómo pensábamos que la transparencia añadida en el mundo, todo el acceso a la información y el hecho de compartirla (facilitada por Internet) cambiaría inevitablemente los grandes temas del mundo. Pero no teníamos ni idea de que nosotros desempeñaríamos un papel en ello... tan sólo éramos un grupo de jóvenes universitarios.» Luego describe lo que ocurrió una vez lanzado Thefacebook: «Poco a poco... “Oh, hay otras universidades que lo quieren”, y “Vale, hay más gente de otros ámbitos que lo quieren”... y simplemente la cosa se hizo cada vez más grande y nosotros nos quedamos como diciendo “¡Caramba!”.

»Otro día, se nos ocurrió que podíamos tener un papel protagonista para hacer que eso ocurriera y en impulsarlo... y lo que parecía obvio para mi grupo de amigos, que eran unos simples intelectuales de salón que discutían de este tema desde la universidad —sobre cómo la transparencia procedente de la gente transformaría el funcionamiento del mundo y la manera en que se gobiernan las instituciones—, era algo así como “tal vez no haya otro grupo de gente que lo esté impulsando y a lo mejor es necesario éste, que ha crecido con estas ideas y con estos valores, para aplicarlo y sacarlo adelante. Quizás no debemos renunciar”». Y se ríe.

Mark Zuckerberg no ha sido nunca de hacer cosas por deferencia a las autoridades. Facebook empezó como su propia revolución contra la indisposición de Harvard a organizar una red de estudiantes por Internet. Pero lo que creó convierte a los individuos en autoridad. El servicio entero gira alrededor del perfil y las acciones de las personas. Facebook las dota de poder a expensas de las instituciones. Al crearlo, Zuckerberg transfirió un poco de su propio poder a todos los miembros del servicio.



Facebook acerca al mundo. Se ha convertido en una experiencia cultural común que engloba a gente de todo el planeta, en especial a los jóvenes. A pesar de sus modestos inicios como proyecto universitario de un chaval de diecinueve años, se ha convertido en un motor tecnológico con una influencia sin precedentes en la vida moderna, tanto pública como privada. Su red de socios abarca múltiples generaciones, geografías, idiomas y clases sociales. De hecho, puede que sea la empresa que ha crecido más rápido de toda la historia. Facebook es todavía mayor en países como Chile y Noruega que en Estados Unidos. Ha transformado la manera en la que la gente se comunica y se relaciona, en la que los comerciales y especialistas en marketing venden sus productos, en la que los gobiernos se acercan a los ciudadanos e, incluso, ha cambiado la manera de operar de las empresas. Está alterando el carácter del activismo político, y en algunos países está empezando a afectar a los procesos de la propia democracia. Ya no es un simple juguete para universitarios.

Si eres usuario de Internet, es cada vez más probable que utilices Facebook. Es el segundo sitio más visitado, después de Google, y dice tener más de cuatrocientos millones de usuarios activos (datos de febrero de 2010). Más de un 20 por ciento de los 1.700 millones de personas en Internet de todo el planeta utiliza actualmente Facebook con regularidad. Facebook añadió a estudiantes de bachillerato en otoño de 2005 y se abrió a nivel mundial en otoño de 2006. Actualmente, los usuarios de todo el mundo pasan unos ocho mil millones de minutos al día conectados a él (el usuario se pasa una media de casi una hora diaria en Facebook). E incluso a pesar de todo su crecimiento, el número de gente allí aumenta a un ritmo asombroso: ¡alrededor de un 5 por ciento mensual! De mantenerse estables las tasas de crecimiento tanto de Internet como de Facebook, en 2013 absolutamente todos los usuarios mundiales de la red estarían en Facebook.

Está claro que eso no sucederá nunca, pero Facebook ya opera en 75 idiomas y aproximadamente un 75 por ciento de sus usuarios activos están fuera de Estados Unidos. Unos 108 millones de estadounidenses están en Facebook, o un 35,3 por ciento de toda la población, según datos del *Facebook Global Monitor*, publicado por InsideFacebook.com.

Parece impresionante, pero en Canadá lo utiliza un 42 por ciento de la población. La mayor cifra de usuarios de Facebook sigue siendo la de Estados Unidos, pero los diez países siguientes son una mezcla global. Por orden, son el Reino Unido, Turquía, Indonesia, Francia, Canadá, Italia, Filipinas, España, Australia y Colombia. Los diez países en los que creció más rápidamente en el año acabado en febrero de 2010, según el *Facebook Global Monitor*, fueron Taiwán, Filipinas, Vietnam, Indonesia, Portugal, Tailandia, Brasil, Rumania, Lituania y la República Checa.

A diferencia de prácticamente cualquier otra página web o negocio tecnológico, Facebook se centra profunda y fundamentalmente en la gente. Es una plataforma para que las personas obtengan más de sus vidas; es un nuevo medio de comunicación, exactamente igual como lo fueron en su momento la mensajería instantánea, el correo electrónico, el teléfono y el telégrafo. Durante los primeros tiempos de la World Wide Web, la gente decía a veces que todo el mundo acabaría teniendo su propia página web. Ahora está ocurriendo, pero como parte de una red social. Facebook conecta estas páginas entre ellas de manera que nos permite hacer cosas totalmente nuevas.

Pero estas escalas, ratio de crecimiento y penetración social plantean cuestiones complicadas de índole social, política, normativa y regulatoria. ¿Cómo alterará Facebook las interacciones en el mundo real? ¿Cómo responderán los gobiernos represivos a esta nueva forma de apoderamiento de la ciudadanía? ¿Debería ser regulado un servicio tan amplio? ¿Cómo nos sentimos ante un medio de comunicación del todo nuevo, utilizado por cientos de millones de personas, que está totalmente controlado por una empresa? ¿Hacemos peligrar nuestra libertad al confiar tanta información sobre nuestra identidad a una entidad comercial? Las tensiones sobre estas cuestiones seguirán creciendo si Facebook sigue extendiendo su influencia por más y más partes del planeta.

Este libro se propone explorar todos estos aspectos. Pero sólo comprenderéis cómo Facebook se convirtió en una empresa tan impresionante y hacia dónde puede dirigirse, si entendéis cómo empezó todo en una residencia de estudiantes de Cambridge, Massachusetts, como la creación de un joven de diecinueve años inquieto e irreverente.

I

El comienzo «Hemos abierto Thefacebook para su uso popular en la Universidad de Harvard »

El estudiante de segundo curso Mark Zuckerberg llegó a su habitación de Kirkland House, su residencia universitaria de Harvard, en septiembre de 2003, cargando con una pizarra de casi tres metros de largo, la herramienta consumada para sus lluvias de ideas de ese joven empollón. Era enorme y poco práctica, como alguna de las ideas que esbozaría en ella. Había una sola pared en aquella suite de cuatro personas, la del pasillo que daba a los dormitorios, lo bastante grande para apoyarla. Zuckerberg, alumno de informática, empezó a garabatear ideas en ella.

La pared se convirtió en un amasijo de fórmulas y símbolos de los que salían líneas multicolores en todas las direcciones. Zuckerberg solía plantarse frente a la pared mirando al conjunto, rotulador en mano, y se apartaba a un lado cuando tenía que ceder el paso a alguien. A veces retrocedía hasta la puerta de un dormitorio para obtener una perspectiva mayor. «¡Cómo le gustaba aquella pizarra! —recuerda Dustin Moskovitz, uno de los tres compañeros de habitación de Zuckerberg—, estaba siempre queriendo dibujar sus ideas, incluso cuando eso no necesariamente las hacía más claras.» Muchas de sus ideas eran sobre nuevos servicios en Internet. Pasaba incontables horas creando códigos de programación, por mucho trabajo que le dieran las clases que no eran específicamente de informática. Para él, dormir no era nunca una prioridad. Cuando no estaba frente a la pizarra, estaba conectado a su PC en su pupitre de la sala comunitaria, hipnotizado por

la pantalla. A su lado había un montón de botellas y de envoltorios de comida que no se molestaba en tirar a la basura.

Ya aquella primera semana improvisó un programa de Internet llamado Course Match, un proyecto de lo más inocente. Lo hizo sólo para divertirse. La idea consistía en ayudar a los estudiantes a elegir asignaturas basándose en los otros alumnos que las habían elegido. Podías seleccionar una asignatura para ver quién se había apuntado, o seleccionar una persona para ver qué asignaturas había elegido. Si en Topología tenías a una chica muy mona sentada al lado, podías mirar la clase de Geometría Diferencial del siguiente semestre y ver si ella también se había apuntado, o simplemente buscar su nombre y ver qué asignaturas iba a cursar. Como dijo Zuckerberg más adelante, no sin cierto orgullo por su clarividencia, «te permitía asociar a personas a través de cosas». Cientos de estudiantes empezaron a usar el Course Match inmediatamente. Los estudiantes de Harvard, siempre tan preocupados por el estatus, tenían opiniones muy distintas de una asignatura según quién se hubiera apuntado a ella. Zuckerberg había diseñado un programa que deseaban usar.

Mark Zuckerberg era un chico muy introvertido, bajo, delgado, de pelo castaño y rizado, cuya cara pecosa le hacía parecer más cerca de los quince años que de los diecinueve que tenía en realidad. Su uniforme habitual consistía en pantalones vaqueros anchos, sandalias de goma —que se ponía incluso en invierno— y una camiseta que normalmente llevaba algún dibujo o frase astutos. Una de sus preferidas era una con un dibujo de un chimpancé en la que ponía «Code Monkey». Solía mostrarse reservado con la gente que no conocía, pero su comportamiento era engañoso. Cuando hablaba, se mostraba irónico. Tendía a no decir nada hasta que los demás habían dicho todo lo que tenían que decir. Se limitaba a mirar. Te observaba mientras hablabas y permanecía en silencio absoluto. Si decías algo estimulante, al final expresaba sus propias ideas y las palabras le salían a borbotones. Pero si te enrollabas demasiado o decías algo obvio, empezaba a verte el percal. Cuando acababas, murmuraba un tranquilo «ya» y luego cambia-

ba de tema o se marchaba. Zuckerberg tenía una manera de pensar muy reflexiva y era racional hasta el extremo. Su caligrafía es ordenada, meticulosa y diminuta, y a veces la utiliza para llenar libretas con largas disquisiciones.

Las chicas se sentían atraídas por su sonrisa traviesa. Raramente estaba sin novia. A ellas les gustaba su seguridad, su sentido del humor y su irreverencia. Normalmente lucía una expresión satisfecha que parecía decir «sé lo que hago». Zuck, como era conocido, tenía aspecto de que todo iba a salirle bien, hiciera lo que hiciese. Y, hasta ahora, es obvio que ha sido así.

En su solicitud de ingreso en la Universidad de Harvard, dos años antes, apenas le cupieron todos los honores y premios que había recibido en bachillerato: premios de matemáticas, astronomía, física y lenguas clásicas. También destacaba que había sido capitán y el miembro más notable del equipo de esgrima y que podía leer y escribir francés, hebreo, latín y griego antiguo. (Su acento era horrible, de modo que prefería las lenguas muertas que no tenía que hablar, le decía a la gente con su clásico humor sardónico.) El estatus social enrarecido de Harvard no le intimidaba ni le resultaba extraño. Había sido alumno de la elitista Phillips Exeter Academy, desde donde se supone que luego ingresarás en una universidad de la Ivy League. Había llegado allí como una especie de broma: después de dos años en un instituto público en Dobbs Ferry, Nueva York, al norte de New York City, se aburría.

Zuckerberg es el segundo de los cuatro hijos de un dentista y una psiquiatra, y el único chico. La casa familiar, a pesar de ser la más grande de su barrio, sigue siendo modesta. La consulta dental instalada en el sótano está dominada por un acuario gigante. El padre de los Zuckerberg, que tiene algo de showman, es conocido como *el indoloro Doctor Z*. En su página web se anuncia: «Apto para cobardes», y un cartel frente a la consulta muestra una irónica escena con un paciente asustado. Las hermanas de Mark, como él, son linceas académicos. (Su hermana mayor, Randi, es actualmente una de las responsables sénior de marketing en Facebook.) Ya desde pequeño Zuckerberg tuvo preferencia por lo tecnológico: el tema de fondo de su *bar mitzvah* fue *La guerra de las galaxias*.

Su suite era una de las más pequeñas de Kirkland House. Cada una de sus habitaciones tenía una litera y un pequeño pupitre. Su compañero de habitación era Chris Hughes, un estudiante de literatura e historia guapo, lánguido y abiertamente gay, interesado en cuestiones de políticas públicas. Desmontaron la litera —era lo más justo, concluyeron, si nadie quería dormir arriba—, pero ahora las dos camas individuales ocupaban casi todo el espacio. Apenas quedaba sitio para moverse. De todos modos, el escritorio resultaba inútil, puesto que estaba enterrado bajo una montaña de trastos. En la otra habitación estaban Moskovitz, un aplicado estudiante de economía, de pelo encrespado que no tenía nada del típico intelectual encorvado, y Billy Olson, un aficionado a la tragedia con una vena traviesa.

Cada uno de los chicos tenía su mesa de estudio en la sala comunitaria. A medio camino había una zona con un par de butacas. Era, como toda la suite, un espacio caótico. Zuckerberg tenía la costumbre de acumular desperdicios encima de su mesa y en las mesas circundantes. Se acababa una cerveza o un Red Bull, dejaba la lata y ahí se quedaba durante semanas. De vez en cuando, la novia de Moskovitz se hartaba y recogía unos cuantos desperdicios. Cierta vez, en una visita de la madre de Zuckerberg, la mujer miró a su alrededor avergonzada y se disculpó con Moskovitz por el comportamiento de su hijo. «En casa tenía una canguro que se lo recogía todo», lo justificó.

Aquella madriguera de pequeñas habitaciones en la tercera planta llevó a los chicos a compartir una mayor intimidad que si hubieran dispuesto de un espacio más holgado. Zuckerberg era de natural directo, a veces hasta brutalmente sincero, algo que tal vez había heredado de su madre. Aunque podía ser taciturno, era también un líder nato, sencillamente porque iniciaba actividades muy a menudo. En la suite se impuso el hábito de hablar sin tapujos. No tenían demasiados secretos y los cuatro se llevaban tan bien en parte porque todos sabían dónde estaba cada uno. En vez de ponerse nerviosos el uno al otro, lo que hacían era más bien integrarse en sus proyectos.

Internet era un tema omnipresente. Moskovitz, que tenía poca formación informática pero una inclinación natural por el tema, mantenía un debate constante con Zuckerberg sobre lo que tenía o dejaba

de tener sentido en la red, sobre lo que hacía que una página web fuera buena o no, y sobre lo que podía ocurrir o no si Internet seguía colándose en todos los ámbitos de la vida moderna. Al principio del semestre, Hughes no tenía ningún interés por los ordenadores, pero hacia mediados de año estaba tan fascinado por la discusión constante sobre la programación y sobre Internet que se empezó a forjar sus propias ideas, al igual que el compañero de Moskovitz, Olson. Cada vez que Zuckerberg llegaba con un nuevo proyecto de programación, los otros tres aportaban sus múltiples opiniones sobre cómo debía diseñarlo.

En la sala comunitaria de la suite H33 de Kirkland House coincidían el privilegio de la Ivy League y un alto nivel de especialización. Lo que allí ocurría resulta que no era algo común, pero en aquel momento parecía ser bastante rutinario. Zuckerberg no era en absoluto el único emprendedor que tejía un negocio desde su habitación de la residencia. Eso no era algo destacable en Harvard. Por cada uno de aquellos pabellones corrían muchos privilegiados y superdotados, hijos de gente poderosa.

En Harvard se supone que estos chicos son los que en el futuro dirigirán el mundo. Zuckerberg, Moskovitz y Hughes eran tan sólo tres empollones a los que les encantaba hablar sobre ideas. No pensaban demasiado en dirigir el mundo, pero de su caótica y abarrotada habitación de la residencia saldría una idea lo bastante potente para cambiarlo.

Animado por el éxito inesperado de Course Match, Zuckerberg decidió ensayar nuevas ideas. Su siguiente proyecto, en octubre, se llamó Facemash, y dio a la comunidad de Harvard la primera visión de su lado irreverente y rebelde. Su objetivo: descubrir quién era la persona más enrollada del campus. Mediante la aplicación del mismo tipo de código informático que se utiliza para clasificar a los jugadores de ajedrez (tal vez se podría utilizar también para los jugadores de esgrima), invitaba a los usuarios a comparar dos caras diferentes del mismo género y a decir cuál de las dos caía mejor. A medida que tu clasificación subía, tu foto se iba comparando cada vez con gente aún más simpática.

En un diario que escribía entonces, que por alguna razón colgó con el programa, se sugiere que Zuckerberg se metió en esta juerga cuando estaba enfadado con una chica: «X es una perra. Tengo que pensar en algo que me ayude a dejar de pensar en ella», escribió, para luego añadir: «Estoy un poco intoxicado, para qué engañarnos». Tal vez este despecho fue lo que lo llevó a tener la idea, esbozada en el diario, de comparar a estudiantes con animales de granja. En vez de ello, según el diario, a Billy Olson se le ocurrió la idea de comparar a la gente con otras personas y sacar a un animal de granja sólo de vez en cuando. Cuando se decidió a lanzar el programa, los animales habían desaparecido del todo. «Se impone otra Beck», escribió Zuckerberg mientras continuaba con sus crónicas del Facemash. El proyecto entero quedó completo en una sesión de ocho horas que acabó a las cuatro de la madrugada, decía el diario.

Las fotos para la página Facemash estaban sacadas de los llamados *facebook*s (directorios de estudiantes) que tenía cada una de las residencias en las que se alojan los estudiantes de Harvard. Eran las fotos que se hacen el día de llegada del estudiante para su reunión de orientación, ese tipo de instantáneas timidas e incómodas que casi todo el mundo preferiría poder borrar. Zuckerberg fue astuto y obtuvo versiones digitales de nueve de las doce residencias de Harvard. El periódico estudiantil *Harvard Crimson* lo llamaría más tarde «guerrilla informática». En la mayoría de los casos, sencillamente pudo piratear las fotos de la web. En Lowell House, un amigo le cedió a Zuckerberg el uso temporal de su código de acceso. (El amigo posteriormente se arrepintió.) En otra de las residencias Zuckerberg se coló, enchufó un cable de red Ethernet y bajó nombres y fotos de la red informática interna.

El hecho de estar haciendo algo ligeramente ilícito le daba a Zuckerberg poco respiro. Podía ser un poco testarudo y le gustaba agitar las cosas. No pedía permiso para actuar. Y no es que se propusiera infringir las normas; simplemente, nunca les ha prestado demasiada atención.

Empezó a activar su página web Facemash desde su portátil conectado a Internet a media tarde del domingo, 2 de noviembre. «¿Fuimos

aceptados [en Harvard] por nuestro aspecto?», preguntaba en su página de bienvenida. «No. ¿Seremos juzgados por él? Sí.» Zuckerberg mandó este link a varios de sus amigos y luego defendió que sólo lo había hecho con la intención de probar el invento y escuchar sugerencias. Pero una vez la gente empezaba a utilizarlo, parece que no podían parar. Sus *probadores* avisaron a sus amigos y Facemash se convirtió en un éxito instantáneo.

El *Crimson* opinaba más tarde, de manera algo elocuente, sobre el atractivo del programa, aun cuando su editorial reñía a Zuckerberg por «sacar el peor lado de los estudiantes de Harvard». «Un estudiante de último año que mira raro y ese bellezón del departamento de manuscritos medievales, *clic*; tu compañero de edificio y el chico que siempre te miraba en Annenberg, *clic*; tus dos mejores amigos y sus parejas respectivas, *clic*... los estudiantes de Harvard podemos dar rienda suelta a nuestro placer para juzgar a los que nos rodean siguiendo criterios superficiales sin tener que enfrentarnos nunca a ninguna de las personas juzgadas.» Sí, resultaba divertido.

Un residente homosexual de una suite vecina a la de Zuckerberg se quedó encantado cuando, durante la primera hora, su foto fue elegida como la más atractiva de todas las masculinas. Por supuesto, avisó a todos sus amigos, que entonces empezaron a usar la página. A las diez de la noche, cuando Zuckerberg volvió a su habitación de una reunión, su portátil estaba tan saturado de usuarios de Facemash que se estaba quedando colgado. Pero sus vecinos no eran los únicos que de pronto estaban prestando su atención al Facemash: las quejas de sexismo y racismo empezaron a circular rápidamente entre los miembros de dos grupos de mujeres, Fuerza Latina y la Association of Harvard Black Women. El departamento de ciencias informáticas tomó rápidamente cartas en el asunto y desconectó el acceso a la página web de Zuckerberg. Cuando eso ocurrió, hacia las diez y media de la noche, 450 estudiantes ya la habían visitado y habían votado sobre 22.000 parejas de fotos.

Más adelante Zuckerberg fue convocado ante la Junta Disciplinaria Administrativa de Harvard, junto al estudiante que le había facilitado el código de acceso a la Lowell House, su compañero de habitación

Billy Olson (quien, como afirmaba el diario virtual, había aportado ideas) y Joe Green, un estudiante junior que vivía en la suite contigua, al otro lado de la puerta ignífuga, que también había colaborado. Zuckerberg fue acusado de violar el código de conducta del college por la manera en que su página web alteraba la seguridad, el copyright y el derecho a la privacidad. La junta lo puso en una especie de *libertad vigilada* y le conminó a ver a un psicólogo, pero decidió no castigar a los demás. Si Zuckerberg no hubiera eliminado las fotos de los animales de granja, probablemente no habría salido tan bien parado. Pidió disculpas a las asociaciones femeninas, alegando que había concebido su proyecto principalmente como experimento de informática y que no tenía ni idea de que se extendería con tanta rapidez.

El padre de Green, profesor universitario, estaba casualmente visitando a su hijo la misma noche en que Zuckerberg celebraba la sentencia relativamente leve por el Facemash. El chico había salido a comprar una botella de Dom Perignon, que compartía contento con sus vecinos de Kirkland. Comenta Green: «Mi padre trataba de meter en la cabeza de Mark que este asunto era muy serio, que habían estado a punto de echarlo. Pero Mark no quería escucharle. Mi padre se marchó con la idea de que yo no debía hacer más proyectos con Zuckerberg». Más tarde, esta decisión resultó ser una prohibición muy cara.

Pero, para todos los demás, el episodio fue una señal muy clara: Zuckerberg tenía la habilidad de crear programas que la gente no podía dejar de utilizar. Eso no sorprendió en absoluto a sus compañeros de habitación: sabían que incluso había hablado con Microsoft y con otras empresas sobre la posibilidad de venderles un programa que había diseñado con un amigo como proyecto final de Exeter, llamado Synapse. El programa analizaba el tipo de música que le gusta a un usuario para poder sugerir más canciones. Sus amigos lo llamaban *The Brain* («el cerebro») y estaban especialmente excitados cuando oyeron que Zuckerberg podía ganar hasta un millón de dólares por él. Si esto ocurría, le rogaron, ¿podría comprar un televisor grande de plasma para la sala comunitaria?

Zuckerberg siguió haciendo pequeños programas de Internet, como el que creó rápidamente con el fin de poder estudiar para su clase de Arte la época de Augusto. Durante el primer semestre apenas había asistido a clase. Cuando se acercaba el examen final, reunió una serie de pantallas con imágenes de la clase. Mandó por email a los otros alumnos de la clase una invitación para que se conectaran y utilizaran esta herramienta de estudio e hicieran comentarios de cada imagen. Sus compañeros lo siguieron. Una vez lo habían utilizado, se pasó una tarde estudiando lo que habían dicho sobre las imágenes. Aprobó el examen final. También diseñó un programa llamado Six Degrees of Harry Lewis, un homenaje a uno de sus profesores de informática favoritos. Utilizó artículos del *Harvard Crimson* para intentar averiguar relaciones entre personas, y creó una red arbitraria de contactos con Lewis basándose en estos vínculos. Permitía teclear el nombre de cualquier estudiante de Harvard y el programa te decía qué conexión tenía con el profesor Lewis.

También trabajaba en proyectos para terceros. Después del episodio del Facemash, reparó su relación con la Asociación de Mujeres Negras de Harvard ayudándolas a hacer su propia página web. Y durante un tiempo trabajó con tres estudiantes de último año que querían organizar una página de citas y relaciones sociales a la que llamaron Harvard Connection. Su idea era organizar un servicio que informara de las fiestas y ofreciera entradas con descuentos a discotecas, entre otras opciones. Pero no eran programadores. Los tres, dos atléticos mellizos idénticos de más de dos metros diez de altura, Cameron y Tyler Winklevoss, ambos campeones de remo del equipo tripulante, y su amigo Divya Narendra, fueron a buscar a Zuckerberg en noviembre, tras enterarse del asunto Facemash a través del *Crimson*. Se ofrecieron a pagarle para que programara su servicio.

«Tenía afición simplemente por diseñar estos pequeños proyectos —explica ahora Zuckerberg—. Ese año hice como doce proyectos. Por supuesto, no me comprometí totalmente con ninguno de ellos.» La mayoría, explica, tenían la idea de «ver cómo están relacionadas las personas por sus referencias mutuas».

El interés de Zuckerberg por crear páginas web con componentes

sociales había surgido el verano anterior. Vivía en una residencia de la Harvard Business School con dos amigos de Exeter, entre ellos Adam D'Angelo, con quien había desarrollado Synapse, el programa de sugerencias musicales, y que ahora estudiaba informática en el California Institute of Technology. También vivía allí otro buen amigo y estudiante de informática en Harvard llamado Kang-Xing Jin. Los tres tenían trabajos remunerados como programadores que les resultaban poco absorbentes, y Zuckerberg acababa de romper con su novia. Tenían mucho tiempo para charlar y sus divagaciones acostumbraban a centrarse en qué tipo de programas irrumpirían de inmediato en Internet.

D'Angelo había lanzado un atractivo proyecto propio el año anterior desde su residencia en CalTech. Se llamaba Buddy Zoo e invitaba al usuario a cargar su lista de agregados en el Instant Messenger de AOL (AIM) a un servidor y a compararla con las listas de otras personas que también habían subido la suya. Así, permitía ver quién compartía según qué amigos, ilustrando tu red de contactos sociales. En aquellos momentos, la AIM era la herramienta de comunicación más popular entre la juventud estadounidense (y también entre muchos adultos). Cientos de miles de usuarios del AIM probaron el Buddy Zoo, que tuvo una fama fugaz en la red. D'Angelo no hizo ningún esfuerzo por comercializarlo y con el tiempo dejó que se fuera apagando. Pero apuntaba en la dirección correcta.

Durante las vacaciones de invierno, Zuckerberg se puso a codificar otro proyecto con el que estaba especialmente ilusionado. Sus amigos, perplejos, no prestaron más atención a este nuevo proyecto que a todos los anteriores que había lanzado aquel año.

El 11 de enero, Zuckerberg se conectó a Internet y pagó a Register.com los 35 dólares que valía registrar la nueva dirección web Thefacebook.com durante un año. Esta página tomaba prestadas ideas de Course Match y de Facemash, pero también de un servicio llamado Friendster al que Zuckerberg pertenecía. Friendster era una red social, un servicio que invitaba a los individuos a crearse un perfil con datos

y aficiones, gustos musicales y otra información personal. En estos servicios, las personas relacionaban sus perfiles con los de sus amigos, identificando así su propia red social.

Friendster, como la mayoría de las redes sociales hasta aquel momento, tenía como principal objetivo ayudar a la gente a conectarse para ligar. La idea era explotar la posibilidad de encontrar material romántico escrutando los amigos de tus amigos. Friendster había hecho furor en Harvard el año anterior, pero había caído en desgracia después de que su éxito inmediato a nivel nacional le hiciera ganar millones de usuarios. Eso le creó problemas técnicos que lo hacían lento y difícil de usar. Otra red social, más atractiva, llamada MySpace había aparecido en la red el agosto anterior en Los Ángeles. Crecía rápidamente y ya tenía alrededor de un millón de miembros, aunque en Harvard no causó demasiada impresión.

Harvard llevaba meses diciendo que iba a tomar todos los *facebook*s o directorios de alumnos de cada residencia —los que Zuckerberg había engullido para Facemash— y los unificaría *online* para que pudieran hacerse búsquedas. Estudiar estas fotos era un pasatiempo para muchos estudiantes. Había un directorio impreso de alumnos de todo el college llamado Freshman Register, que salía cada año, pero en él sólo aparecían los estudiantes recién matriculados. Sus ejemplares acababan teniendo muchas anotaciones: los chicos, por ejemplo, marcaban con círculos las fotos de las chicas más guapas.

Ahora que los alumnos conocían las posibilidades del Friendster, querían un *facebook online*. Era evidente que crear directorios *online* no era tan difícil. Si un empresario de San Francisco era capaz de hacerlo, ¿por qué no lo hacía la administración de Harvard? Esta idea estaba asombrosamente extendida. Ese año y en muchas universidades, los estudiantes presionaban a sus administraciones para que colgaran sus directorios de alumnos en Internet. El *Crimson* incluyó referencias extensas a la necesidad de crear un directorio *online*. Sus editores creyeron que si un estudiante era capaz de diseñar el Facemash, no había motivo por el cual un programador no fuera capaz de diseñar un *facebook*. En un editorial del 11 de diciembre titulado «Put Online a Happy Face: Electronic facebook for the entire college should be both helpful

and entertaining for all» («Pon buena cara *online*: el directorio electrónico para el college sería útil y divertido para todos»), sus editores prácticamente describían cómo diseñarlo. El artículo hacía mucho hincapié en la necesidad de que, en un sistema así, los estudiantes controlaran su propia información. Ese otoño, Zuckerberg asistió a una clase de matemáticas sobre teoría de gráficos. Al finalizar el semestre se celebró una cena en la que se acabó hablando de la necesidad de un «facebook universal». Entonces Zuckerberg se marchó a casa y lo creó.

«Había claramente algo de *que te den* a Harvard —dice un compañero de clase y amigo de Zuckerberg—. Siempre decían que harían un directorio centralizado, pero tenían todos aquellos temores sobre cómo se utilizaría la información. Pensaban que habría problemas legales. A Mark sencillamente se le ocurrió que podía hacer que los propios usuarios subieran su información.» De hecho, Zuckerberg dijo más adelante que fueron los editoriales del *Crimson* los que le dieron la idea inicial sobre cómo crear Thefacebook. «Buena parte del problema que rodea el Facemash desaparecería —escribió el *Crimson*— sencillamente limitando el servicio a que los alumnos subieran sus fotos voluntariamente.»

Esta pista tan sencilla, combinada con el deseo de Zuckerberg de crear un directorio fiable basado en información real sobre los estudiantes, se convirtió en el concepto esencial de Thefacebook. «Nuestro proyecto empezó sencillamente como una manera de ayudar a la gente de Harvard a compartir más cosas —dice Zuckerberg—, para que pudieran ver más de lo que ocurría en la universidad. Quería hacerlo de manera que se facilitara el acceso a la información de cualquiera, y que cualquiera pudiera compartir la información que quisiera.»

Su nuevo servicio para los alumnos de Harvard no era una página para ligar como el Friendster, sino una herramienta de comunicación muy básica pensada para solucionar el problema de cómo seguir en contacto con tus compañeros y saber lo que les ocurre. Algunos de los amigos de Zuckerberg especularon más tarde que también era una forma de ayuda para superar su propia introversión. Si eres un empollón que se siente un poco incómodo al relacionarte con los demás, ¿por qué no crear una página web que te facilite las relaciones?

Thefacebook también se inspiraba en otra fuente importante: los llamados mensajes de ausencia que los usuarios de AIM colgaban cuando estaban lejos de sus terminales. Estas frases breves y expresivas contenían a menudo un despliegue de creatividad. Aunque sólo había espacio para pocas palabras, los usuarios incluían declaraciones políticas y humorísticas, además de información práctica sobre el paradero del titular de la cuenta. Para Zuckerberg, los mensajes de ausencia del AIM eran tan importantes que otro de sus anteriores proyectos de programación fue crear una herramienta que lo alertaba cuando los mensajes de sus amigos cambiaban. Thefacebook iba a ser una combinación potente del mensaje de ausencia del AIM y esa herramienta de aviso, un lugar en el que podías colgar más información sobre ti, de modo que tus amigos pudieran seguirte la pista. (La actualización de estatus del Facebook actual proviene directamente de estos mensajes de ausencia del AIM.)

Tanto Course Match como Facemash habían operado desde la habitación de Zuckerberg en la residencia, con su portátil conectado a Internet, pero el éxito de Course Match le pasó factura a su disco duro. Zuckerberg perdió muchos de sus datos. Y buena parte de lo que le había acarreado problemas con la junta administrativa por el Facemash fue que había usado la red de Harvard para albergarlo. De modo que esta vez adoptó un planteamiento más serio. Buscó por Internet y encontró una empresa de *hosting* llamada Manage.com, en la que introducías los datos de tu tarjeta de crédito y pagabas 85 dólares al mes a cambio de espacio en un servidor informático. Allí es donde residirían el programa y los datos de Thefacebook. Sería Thefacebook.com y no una parte de la red www.harvard.edu. No estaba seguro, pero muy en el fondo, Zuckerberg tenía la sensación de que aquello podía acabar en algo más que un mero entretenimiento.

He aquí otra prueba que le hacía pensar que podía ocurrir algo poco habitual: hizo un trato con un compañero de clase muy astuto para los negocios, Eduardo Saverin, para cederle un tercio de Thefacebook a cambio de que hiciera una pequeña inversión y lo ayudara en temas de trabajo. Zuckerberg conocía a Saverin de la Alpha Epsilon Pi, una selecta hermandad para estudiantes judíos a la que ambos se habían

asociado hacía poco tiempo. Se suponía que Saverin debía estudiar cómo Thefacebook, si despegaba, podía ganar dinero. Saverin, hijo predilecto y educado de un rico magnate brasileño del mundo empresarial, era uno de los encargados del Investmen Club del college y un excelente jugador de ajedrez conocido entre sus amigos como genio de las matemáticas. Ambos estudiantes de diecinueve años decidieron invertir mil dólares cada uno. (Joe Green dice que Zuckerberg también lo tanteó a él como socio en el negocio, pero que cuando el profesor Green se enteró se sintió «un poco molesto», de modo que Joe declinó la oferta. Más adelante empezó a llamarlo, no sin una sonrisa dolorida, su «error multimillonario».)

La tarde del miércoles 4 de febrero de 2004, Zuckerberg abrió un vínculo en su cuenta con Manage.com. Thefacebook.com cobró vida. En su pantalla de bienvenida se podía leer: «Thefacebook es un directorio *online* que conecta a la gente a través de las redes sociales universitarias. Hemos abierto Thefacebook para su uso popular en la Universidad de Harvard. Puedes utilizar Thefacebook para: buscar a gente en tu propia universidad, saber quién hay en tus clases, buscar a los amigos de tus amigos, ver una visualización de tu red social.» Zuckerberg se etiquetó como usuario número cuatro. (Las tres primeras cuentas eran de prueba.) El usuario cinco era su compañero de habitación Hughes, el seis era Moskowitz y el siete, Saverin. Andrew McCollum, amigo y compañero de clase de Zuckerberg, diseñó un logotipo usando una imagen de Al Pacino que había encontrado en Internet y que había cubierto con una niebla de unos y ceros, los componentes elementales de los medios digitales.

El programa se extendió rápidamente desde el principio. Los primeros usuarios—los vecinos de Zuckerberg de Kirkland House—mandaron emails a otros estudiantes pidiéndoles que se apuntaran y se hicieran amigos suyos. Eso generó otros emails de esos estudiantes, invitando a su vez a sus amigos. Hubo quien sugirió que se mandara un email a todos los que figuraban en el mailing de Kirkland House, unas trescientas personas. Varias docenas de ellas se apuntaron inmediatamente.

Así empezó una explosión viral. Aquel domingo, cuatro días después de su lanzamiento, ya había más de 650 estudiantes apuntados. El lunes se incorporaron trescientos más. Thefacebook se convirtió casi al instante en el tema principal de conversación en los comedores de Harvard y en los descansos entre clases. La gente no podía dejar de usarlo.

Para registrarte, creabas un perfil con una fotografía tuya y un poco de información personal. Podías indicar tu estado sentimental, eligiendo una opción del menú desplegable: soltero, en una relación o en una relación abierta. Podías incluir tu número de teléfono, tu usuario de AIM y tu dirección electrónica; indicar las clases a las que ibas a asistir (una idea sacada de Course Match); tus libros, películas y música favoritos; clubes a los que pertenecías; orientación política: muy progresista/ progresista/ moderado/ conservador/ muy conservador/ indiferente; y una frase favorita. Thefacebook no tenía contenido propio, sino que era meramente un programa, una plataforma cuyo contenido lo creaban sus usuarios.

Los controles de privacidad formaban parte del diseño original y contenían algunas restricciones importantes: no podías apuntarte si no tenías una dirección de email Harvard.edu, y tenías que utilizar tu nombre real. Eso hacía de Thefacebook algo exclusivo, pero también aseguraba que sus usuarios eran quienes decían ser. Zuckerberg comentó más adelante en el *Crimson* que «esperaba que las opciones de privacidad lo ayudaran a reparar su reputación después de la indignación de los estudiantes con el facemash.com». Validar la identidad de la gente de esta manera era lo que convertía a Thefacebook en un servicio fundamentalmente distinto a casi todos los demás que antes habían existido en Internet, incluidos Friendster y MySpace. En Thefacebook podías establecer tus opciones de privacidad para determinar exactamente quién podía acceder a tu información. Podías limitarlo a los estudiantes actuales, a sólo la gente de tu clase o a sólo los alumnos de tu residencia.

Una vez completado tu perfil empezaba la interacción. Era bastante limitada. Una vez habías invitado a otros a agregarte como amigo podías ver un esquema de tu red social, que te mostraba a toda la gente con la que estabas conectado. También podías dirigir algo lla-

mado *toque* a otros usuarios, seleccionando sencillamente un vínculo en su página. Al hacerlo, en su página aparecía una indicación. ¿Qué significaba eso? He aquí la respuesta despreocupada que Zuckerberg colgó en su página: «Pensamos que podía ser divertido añadir algo sin una utilidad definida... Así que, juega con ello, porque no seremos nosotros quienes te demos la explicación».

Buena parte de la actividad de Thefacebook estuvo condicionada desde el principio por las hormonas de los jóvenes universitarios. Te preguntaba si estabas *interesado* en hombres o en mujeres. Además de darte la opción de poner si tenías una relación de pareja, te pedía que completaras un apartado titulado *Buscando*. Una opción que era elegida a menudo era *juego al azar*. Cuando le mandabas un toque a alguien, en su perfil aparecía sencillamente un aviso de que lo habías hecho. Esta persona te podía responder con otro toque. Para al menos algunos, esta interacción contenía un significado claramente sexual. Al fin y al cabo, estábamos en la universidad.

En cambio, mucha gente le encontró usos prácticos y saludables a Thefacebook: creando grupos de estudio para sus cursos, organizando reuniones de sus asociaciones y colgando convocatorias de fiestas. Thefacebook era una herramienta para expresarse, e incluso en esta etapa temprana de su desarrollo la gente ya empezaba a darse cuenta de que había muchos aspectos de cada persona que podían proyectarse en su pantalla.

Otra característica resultó oportuna para muchos estudiantes. Podías seleccionar una asignatura y ver quién se había apuntado, igual que en Course Match. En el momento de lanzar Thefacebook los estudiantes se encontraban en plena selección de sus cursos para el semestre siguiente. Era lo que en Harvard llaman *shopping week*, cuando las clases ya han empezado pero los estudiantes todavía pueden añadir o eliminar asignaturas a su antojo. A cualquier alumno de Harvard que eligiera sus asignaturas basándose en la que más gente se hubiera inscrito, esta posibilidad de Thefacebook resultaba inmediatamente útil. Esto ayuda a explicar la rápida difusión de Thefacebook en sus primeros momentos, y también por qué Zuckerberg lo lanzó aquella semana.

La pizarra que había junto a las habitaciones de la suite H33 de Kirkland adoptó ahora un carácter distinto y menos abstracto. Zuckerberg empezó a llenarla de cuadros y esquemas que reflejaban el crecimiento de Thefacebook: cuánta gente se apuntaba cada día y qué aplicaciones utilizaban. También rastreaba qué usuarios tenían más amigos.

El lunes 9 el *Crimson* entrevistó a Zuckerberg, algo a lo que su personal ya empezaba a acostumbrarse. «La naturaleza de la página —declaró al periódico— es que la experiencia de cada usuario mejora si consigue que sus amigos se apunten.» Todavía dolido por la reprimenda que había recibido por Facemash, subrayó al *Crimson* que «estaba atento [...] a que la gente no colgara material con copyright». El *Crimson* quiso saber un poco más sobre sus motivos: «Zuckerberg [...] dijo que no había creado la página web con la intención de generar ingresos [...] “No voy a venderme la dirección de email de nadie”, dijo. “Hubo un momento en el que pensé en hacer la página de modo que uno pudiera colgar también su currículum, y que, a cambio de una tarifa, las empresas pudieran buscar a candidatos de Harvard. Pero no quiero meterme en eso, porque lo haría todo más serio y menos divertido.”»

Hacer que Thefacebook fuera divertido era más importante que convertirlo en un negocio. Era una idea que sería recurrente en toda la breve historia de Facebook.

Tal vez Thefacebook fuera concebido para sustituir los directorios internos de Harvard, pero desde el principio hubo una diferencia obvia. Mientras que las fotos tomadas por los fotógrafos de la universidad la primera semana de clases plasmaban a menudo poses y expresiones incómodas, estaban mal iluminadas y eran poco favorecedoras, las que cada persona colgaba de sí misma en Thefacebook tendían a retratarlas muy favorecidas. Ahí estaban las jóvenes superestrellas del mañana tal y como ellas mismas se veían. Ya en el segundo artículo escrito sobre Thefacebook, el 17 de febrero, una columnista clarividente del *Crimson* destacaba ya varias aplicaciones que configurarían por siempre más un pilar básico del atractivo de Facebook. La junior

Amelia Lester (que cinco años más tarde sería nombrada editora jefe del *New Yorker*) escribió: «Mientras que Thefacebook.com no trata explícitamente de vincular a la gente de manera romántica, en él intervienen toda una serie de otros instintos primarios: un deseo de querer formar parte de un grupo, una pizca de vanidad y algo de voyeurismo».

Y la competitividad se puso en evidencia de inmediato. Desde el primer día de Thefacebook, algunos de sus usuarios lo consideraron más como una manera de acumular el mayor número posible de amistades que de comunicarse y acceder a información útil. Muchos usuarios de Facebook siguen teniendo esta actitud.

A finales de la primera semana, más o menos la mitad de los estudiantes de licenciaturas en Harvard se habían apuntado, y a final de febrero ya lo habían hecho aproximadamente tres cuartas partes. Pero los estudiantes no eran los únicos que daban la cara *online*: el único requisito para hacerse miembro era disponer de una dirección electrónica de Harvard, lo cual significaba que Thefacebook estaba disponible no sólo para los estudiantes —de licenciaturas y de posgrado—, sino también para los ex alumnos y para el personal académico. Había estudiantes que se quejaban de que los profesores no tenían que estar. Aunque, de momento, pocos de ellos se habían apuntado, sí lo habían hecho unos mil ex alumnos, la mayoría recientes. Al cabo de tres semanas Thefacebook tenía más de seis mil usuarios.

En pocos días, Zuckerberg se dio cuenta de que necesitaría ayuda para operar y mantener Thefacebook, de modo que se dirigió a las personas que tenía más a mano: sus compañeros de habitación. Una semana después del lanzamiento de Thefacebook, Zuckerberg firmó un contrato de trabajo con Dustin Moskovitz. Un año más tarde, en una charla, contaba así la historia de la incorporación de Moskovitz: «Uno de mis compañeros de habitación comentó "¡Eh, yo te ayudo!" y yo le dije "¡Pero si no sabes programar!", de modo que se fue a pasar el fin de semana a su casa y se compró el libro *PERL for Dummies* y al volver dijo: "Ya estoy preparado". Yo le dije: "Tío, si esta página no está escrita en PERL."» A pesar de ello, Zuckerberg ajustó la propiedad de Thefacebook para ceder al entusiasta Moskovitz un 5 por ciento. Re-

dujo su parte ligeramente a un 65 por ciento y la de Saverin al 30 por ciento. La principal tarea de Moskovitz consistía en dirigir la expansión hacia otras universidades.

Ya desde la segunda semana, alumnos de centros distintos de Harvard empezaron a mandar mensajes a Zuckerberg pidiéndole cuándo podrían disponer del mismo servicio. Ir más allá de Harvard había estado en la mente de Zuckerberg desde el principio. Incluso su página de bienvenida lo tenía en cuenta: «Un directorio *online* que conecta a la gente a través de redes sociales universitarias» no «de Harvard», sino «universitarias». Y su ambición no se detenía aquí. Moskovitz dice que, aunque lo contrataron para ayudar a sumar otras universidades, «en la misma conversación salió la idea de "vale, y luego iremos más allá"».

Moskovitz imitaba el código de Zuckerberg allá donde podía y se dispuso a aprender. No siempre era rápido, pero inmediatamente fue conocido por su capacidad para el trabajo duro. «Mark se impacientaba un poco —comenta un amigo—, pero Dustin se esforzaba más y más.» En Kirkland House algunos empezaron a llamar al estudiante de Florida *el buey*.

Zuckerberg reconoce ahora que el papel de Moskovitz durante aquel período fue básico para el éxito de Thefacebook. Para añadir una universidad, Moskovitz tenía que averiguar las direcciones de email de los alumnos, el personal y los ex alumnos, para poder saber cómo organizar el trámite de la inscripción. Luego obtenía una lista de asignaturas y de residencias estudiantiles. También tenía que poner un link con el periódico de la universidad, porque entonces Thefacebook tenía una característica que más tarde se eliminó, que vinculaba tu perfil a cualquier artículo del campus que mencionara tu nombre. Hacer todos los preparativos y las codificaciones para añadir cada universidad les ocupaba medio día, pero Zuckerberg y Moskovitz empezaron a expandirse rápidamente por centros nuevos, a pesar de que ambos estaban matriculados en cursos completos. El 25 de febrero abrieron el servicio a los estudiantes de Columbia, el día siguiente en Stanford, y el día 29 en Yale. Columbia empezó lentamente, pero Stanford fue donde quedó patente por primera vez el amplio atractivo de

Thefacebook. Al cabo de sólo una semana, el *Stanford Daily* escribía que «Thefacebook.com ha hecho furor en todo el campus». Indicaba que 2.981 alumnos ya se habían inscrito.

Zuckerberg odiaba las entrevistas y hablar en público, pero dedicó mucho tiempo al *Stanford Daily*: «Sé que suena cursi, pero me gustaría mejorar las vidas de la gente, sobre todo en el ámbito social», comentó al periódico. También dijo que, puesto que la página web seguía costándole sólo 85 dólares al mes, no sentía ninguna presión de negocio. «Puede que en el futuro vendamos publicidad para recuperar el dinero, pero, ya que ofrecer el servicio es tan barato, podemos elegir no hacerlo durante un tiempo.»

No tenía previsto conceder muchas entrevistas como ésta en el futuro. Parecía que el periódico de cada universidad nueva en la que entraban quería hablar con él, y los chicos tenían muchos campus en mente, por lo que al cabo de poco tiempo, Zuckerberg contrató a otra gran promesa, su propio compañero de habitación, Chris Hughes. Hughes se convirtió en el portavoz oficial de Thefacebook. Así quedó completado el cuarteto fundador de la compañía. Thefacebook tenía diez mil usuarios activos. Llevaba un mes funcionando.



A medida que Thefacebook iba creciendo en Harvard, Zuckerberg seguía descartando cualquier motivación seria de negocio. Pero una vez se extendió por otras universidades, empezó a mostrar unos instintos estratégicos propios de un CEO, además de una voluntad de acero para enfrentarse a la competencia. El motivo por el cual decidió expandirse primero en Columbia, Stanford y Yale, comenta hoy, es que estas tres universidades tenían ya cada una su propia red social. Fue una especie de test de mercado, la manera de probar su producto comparado con la mejor competencia que había disponible. «Si Thefacebook despegaba igualmente en estas universidades y desplazaba a estas [otras redes], entonces sabía que podía funcionar realmente bien en todas las demás», explica.

En Stanford, Thefacebook despegó como un cohete. Una red social específica del centro, llamada Club Nexus, ya se había prácticamente

quemado. Cuando los estudiantes vieron Thefacebook, muchos tuvieron la sensación de que era exactamente lo que habían estado esperando. «No era algo que tuviera que explicar», dice un licenciado en 2005.

Pero en Columbia, un mes antes de que Zuckerberg creara Thefacebook, un estudiante llamado Alan Goldberg había lanzado una página comercial llamada CUCommunity. Al llegar Thefacebook a Columbia, cuatro semanas más tarde, 1.900 de los 6.700 estudiantes de licenciaturas de la universidad estaban activos en la CUCommunity. Pasarían varios meses hasta que Thefacebook le pasara por delante. CUCommunity también empezó su expansión por otras universidades. En Yale, el 12 de febrero, el College Council, gestionado por los estudiantes, había lanzado una página web de citas y directorio *online* llamado YaleStation. Aunque tenía menos opciones que Thefacebook, estaba viviendo un despegue igualmente estratosférico: a finales de ese mes ya se habían apuntado unos dos tercios del alumnado.

Pero Zuckerberg estaba convencido de que su servicio era muy veloz, de modo que decidió introducirlo en los centros de la Ivy League, lanzándolo simultáneamente en Dartmouth y en Cornell el domingo, 7 de marzo. En Dartmouth, un amigo de Zuckerberg de Exeter era el presidente del comité de servicios para los estudiantes de la Student Assembly. Al igual que los cuerpos de gobierno en Harvard, Penn, Yale y otras universidades, este comité había estado presionando para que el directorio del campus estuviera en Internet. El amigo accedió a promocionar Thefacebook mediante el sistema de correo electrónico de la Assembly a todos los estudiantes. El mensaje salió a las diez de la noche. A la noche siguiente, 1.700 de los cuatro mil estudiantes de licenciaturas en Dartmouth ya eran usuarios. La velocidad con que lo adoptaron puso tan contento a Zuckerberg que accedió a volver a hablar con un periódico universitario, el *Dartmouth*: «Me alucina que la gente haya realmente utilizado esta red —declaró al periódico—. Estoy totalmente a favor de que la gente se exprese, así que cualquier uso que se haga de la página me parece genial». Zuckerberg también tuvo ayuda en Stanford, donde un amigo de la infancia de Dobbs Ferry le facilitó la contraseña para entrar en la red

de Stanford, además de una lista de direcciones electrónicas de los estudiantes y de las residencias.

Sin embargo, rápidamente el problema empezó a ser más controlar el interés que estimularlo. Empezaron a recibir emails de todo el país en los que se suplicaba a Zuckerberg y a su equipo que llevaran Thefacebook a otras universidades. A las pocas semanas, los cuatro alumnos de segundo año de Harvard –todavía con cursos completos que sacar adelante– habían lanzado su servicio en el MIT, en la Universidad de Pennsylvania, en Princeton, en Brown y en Boston University. Hacia mediados de marzo el número total de usuarios alcanzó los 20.000. Y ahora otro compañero de clase de bachillerato de Zuckerberg se sumó al equipo. Esta vez se trataba de Adam D'Angelo, el otro mago de la programación de Exeter, compañero de habitación de verano de Zuckerberg y coautor del programa de recomendaciones musicales Synapse. Desde su residencia de Caltech, D'Angelo ayudaba ahora a Moskovitz a programar para añadir nuevas universidades. Los centros de la Ivy League y similares fueron los primeros en los que se lanzaron, en gran medida, porque allí era donde se encontraban las redes sociales reales de los usuarios de Harvard: la mayoría, amigos del instituto. Thefacebook tenía un lado elitista.

Hasta entonces, había estado diseñado de manera que dentro de cada universidad, los usuarios pudieran verse los perfiles entre ellos a menos que eligieran no hacerlo. Podías limitar deliberadamente tus opciones de privacidad, pero la mayoría de los estudiantes no lo hacían. Cualquier usuario de Harvard, por ejemplo, podía ver el perfil de la mayoría de los estudiantes de Harvard. Así era por defecto. Sin embargo, los usuarios de Harvard no podían ver los perfiles de los de Stanford. Pero para que Thefacebook continuara creciendo, necesitaría esta vinculación entre los distintos campus, y había cada vez más voces que protestaban porque eso no fuera posible, de modo que Zuckerberg y Moskovitz decidieron que estos vínculos podían crearse mediante el acuerdo mutuo entre ambos centros. Esto se convertiría en la plantilla de cómo están establecidas hasta hoy las conexiones de Facebook.

Cuando los costes fueron creciendo, Zuckerberg reflexionó en el *Crimson*, que empezaba a idealizarlo, que «en el futuro podría estar bien

conseguir un poco de publicidad». A finales de marzo, con un número de usuarios activos que superaba los treinta mil, Thefacebook pagaba 450 dólares mensuales a Manage.com por cinco servidores activos. Zuckerberg y Saverin acordaron invertir cada uno otros 10.000 dólares en la empresa. Mientras tanto, Saverin había empezado a vender un poco de publicidad y había cerrado unos cuantos contratos con empresas que vendían servicios de mudanzas, camisetas y otros productos dirigidos a los estudiantes universitarios. Esos anuncios empezaron a aparecer en abril.

Cada vez era más difícil mantener Thefacebook funcionando sin problemas. Miles de usuarios podían estar conectados al mismo tiempo, lo cual cargaba mucho los servidores. Zuckerberg y Moskovitz intentaron retrasar la incorporación de nuevas universidades hasta solucionar problemas de los usuarios que ya tenían. «Nuestro crecimiento a otras universidades estaba siempre supeditado a la capacidad de nuestro servidor –recuerda Moskovitz–. Simplemente, no podíamos adaptar la estructura lo suficientemente rápido.» Por suerte, pudieron hacer esperar a las otras universidades hasta resolver los problemas. Los dos programadores estaban reestructurando continuamente la manera de operar de la web y trabajando para hacerla más eficiente. Moskovitz intentaba aprender todo lo que podía del más experimentado Zuckerberg, y de D'Angelo, que estaba a 2.500 millas, en Caltech.

Zuckerberg, agradecido, se maravilla ahora al recordar la dedicación de Moskovitz en aquellos tiempos. «Dustin se tomaba la competición muy a pecho –afirma–. Era tipo “Eh, he oído por ahí que ese otro servidor está pensando en meterse en esa universidad”. Era todo un adicto al trabajo y una máquina. Al principio yo me lo tomé como un proyecto. No estaba supermetido en él porque no tenía claro que esto llegara a ser tan enorme. Yo era más bien del rollo “Sí, mola mucho. No es lo más, ni lo que romperá todos los moldes, pero mola mucho. Y tengo muchas otras asignaturas”. Pero se incorporó Dustin y realmente ayudó a ampliarlo.»

Los chicos usaban programas gratuitos de código abierto como la base de datos MySQL y herramientas de servidor Apache Web, lo cual permitía abordar económicamente toda la aventura. Zuckerberg era

un programador más experto que Moskovitz, pero no había trabajado nunca con ese tipo de programas. Aprendía día a día, incluso compaginándolo con cuatro asignaturas, una de ellas muy exigente sobre ciencias informáticas. Pero a finales del semestre Thefacebook era ya tan popular que cada vez que añadían una nueva universidad, su alumnado se inscribía casi en masa.

Zuckerberg tenía un deseo ardiente de probar cosas nuevas, pero su capacidad de crear una página web de rápido crecimiento en su tiempo libre tenía mucho que ver con dónde estaba situado. «Tener genio y ambición no es lo que va a llevarte a la meta. Es muy importante tener suerte –dice Moskovitz–. Pero Mark lo tenía todo de su parte, incluso la suerte. Sencillamente, se encontraba a menudo en situaciones favorables y tenía un gran don de la oportunidad. Y cuando veía una buena idea deseaba ir a por ella, mientras que otra persona tal vez hubiera pensado que antes debía acabar la carrera.»

El éxito final de Facebook debe mucho al hecho de haber empezado en la universidad. Es ahí donde las redes sociales de la gente son más profundas y, en general, la vida social es más activa que en cualquier otra etapa de la vida. Moskovitz estudió esta cuestión durante aquel fatídico semestre de primavera. Redactó un trabajo para su clase de estadística usando datos de Thefacebook. En él demostraba que, tal y como lo describe, «cualquier estudiante está a dos grados de cualquier otro estudiante en cualquier otro campus». De promedio, los estudiantes están separados entre ellos por no más de una relación intermedia. «Es por esto que Thefacebook creció tan bien en la universidad», explica Moskovitz. Obtuvo una A en su clase de estadística, lo cual no estaba mal teniendo en cuenta que la mayor parte del tiempo de ese semestre lo había dedicado a trabajar en la web. «Y obtuve un montón de estupendos puntos de más por los datos aportados», recuerda Moskovitz encantado.

Harvard había ofrecido a Zuckerberg unos recursos únicos para desarrollar su negocio. «En Harvard, la gente abría páginas web con cierta frecuencia –dice Moskovitz–. Hasta un impresionante *hedge*

fund (fondo de alto riesgo): la gente hacía estas cosas siendo estudiante. De modo que tampoco resultaba tan raro comentar: “A mi compañero de habitación le gusta abrir estas páginas web tan concurridas”. Había algunos otros, como el equipo Winklevoss/Narendra, que incluso trabajaban en redes sociales.»

Y el talento nato que tenían los compañeros de habitación de Zuckerberg era extraordinario. No hay muchas universidades en las que pudiera encontrar a alguien tan inteligente como Moskovitz al otro lado del pasillo. No se conocieron hasta el día en que se mudaron a la residencia a principios del curso, pero Zuckerberg encontró en su compañero de suite no sólo un programador muy trabajador, sino un intelectual y un líder que serviría eficientemente como primer responsable de tecnología en Facebook durante años. Del mismo modo, Chris Hughes, su propio compañero de habitación, era tan buen orador y tan cortés que fue portavoz de Facebook. Más tarde, Hughes desempeñaría un papel importante en la campaña presidencial de Barack Obama del 2008.

Y luego, por supuesto, está el atractivo de algo que empezó en los pasillos más exclusivos del mundo académico. Harvard confiere un sello que tiene un peso único en cualquier terreno. El vínculo con Harvard hace que cualquier producto sea menos sospechoso. Unirse a una red social que empezó en Harvard puede parecerle perfectamente normal a cualquier persona que tenga un alto concepto de sí misma.

Tampoco era perjudicial que los estudiantes de Harvard sean, de forma natural, conscientes de su estatus. El servicio servía de validación para la medida de tus ambiciones sociales aun cuando mide tu éxito. Sam Lessin, amigo y compañero de clase de Zuckerberg que fue uno de los primeros usuarios, comenta: «En Harvard hay esta increíble competición social latente que creo que al principio ayudó mucho a Facebook». Si la gente iba a conservar su perfil y sus redes sociales virtuales, entonces esos elitistas naturales que estudian en Harvard no se sentían culpables por construir la mejor y más extensa de ellas. Volviendo a aquel artículo de opinión aparecido en el *Crimson* cuando Thefacebook tenía menos de dos semanas, Amelia Lester lo clavó: «No es raro que los estudiantes de Harvard, en particular, encuentren que la oportunidad

de crearse un personaje virtual sea algo tan emocionante. La mayoría de nosotros nos pasamos el bachillerato redactando currículos tan engrosados que casi se podían sostener solos en un combate de sumo, una experiencia que culminaba con la solicitud de ingreso en la universidad... Por encima de todo, [Thefacebook] es una actuación... y una manera de decirle al mundo por qué somos individuos importantes. En resumen, eso es lo que los estudiantes de Harvard saben hacer mejor».

Pero hay quien tiene una versión más oscura de cómo y por qué Zuckerberg puso en marcha Thefacebook en Harvard. Según éstos, Zuckerberg es un ladrón y Thefacebook fue idea de otros alumnos de Harvard. La acusación más grave parte de Cameron y Tyler Winklevoss y Divya Narendra. El trío dice que Zuckerberg robó varias ideas de su plan para Harvard Connection cuando lo contrataron para programarlo. Al cabo de un mes o dos de trabajo, Zuckerberg llegó a la conclusión de que su plan tenía pocas posibilidades de éxito. Y al poco tiempo, empezó a trabajar en Thefacebook. Esta disputa se convertiría en un problema muy caro para la incipiente empresa de Zuckerberg.

A mediados de abril de 2004, más de dos meses después de la puesta en marcha de la página web, su responsable de negocio, Saverin, que ahora se presentaba como director financiero de la empresa, hizo pasos para formalizar Thefacebook como negocio y estableció una sociedad limitada con sede en Florida, donde él había cursado el bachillerato. Zuckerberg, Moskovitz y Saverin figuraban como socios.

Aunque en las primeras semanas los ingresos de Thefacebook eran inexistentes, para mediados de febrero Zuckerberg ya había empezado a recibir llamadas de gente interesada en invertir. Se habían enterado del crecimiento extraordinario de esta nueva web y querían un trozo del pastel. A finales del semestre, su compañero de clase Lessin, cuyo padre era un conocido inversor, llevó a Zuckerberg a Nueva York para reunirse con capitalistas y ejecutivos de capital riesgo de las industrias financieras y mediáticas.

En una de esas reuniones del mes de junio, un financiero ofreció a Zuckerberg diez millones de dólares por la empresa. Mark acababa de cumplir veinte años. Ni por un minuto se planteó seriamente aceptar la oferta.

2

Palo Alto «Fundador, amo y señor, enemigo del Estado.»

A medida que el semestre de primavera de 2004 se acercaba a su fin, las cosas en Thefacebook se iban complicando cada vez más. Hacia finales de mayo ya funcionaba en 34 universidades y tenía casi cien mil usuarios.

En junio de 2004, el responsable del negocio, Saverin, abrió una cuenta bancaria en la que ingresó más de 10.000 dólares de su propio dinero como capital social, y también empezó a ingresar en la misma los rendimientos de la publicidad.

Aproximadamente un mes antes, Saverin se había puesto en contacto con una empresa llamada Y2M. Y2M vendía publicidad en páginas web de periódicos universitarios y Saverin los invitó a una reunión para hablar sobre la posible venta de anuncios para Thefacebook. La reunión se aplazó un par de veces porque Mark y Eduardo tenían exámenes pendientes o trabajos por entregar. Cuando Tricia Black, de Y2M, se sentó finalmente con ellos, Zuckerberg sacó una libreta con un listado impreso de los datos de visitas a Thefacebook. Black se quedó desconcertada. «Debéis de estar calculándolo mal —dijo—. Es imposible que tengáis tanta actividad.» Zuckerberg le sugirió que la empresa publicitaria instalara su propio programa de control de circulación en su servidor unos cuantos días y que lo comprobaran ellos mismos.

Aquellas impresionantes cifras no eran ningún error. Black y sus colegas estaban alucinados. Y2M empezó casi de inmediato a poner

anuncios para sus clientes, llevándose una comisión de alrededor del 30 por ciento. Uno de sus primeros anunciantes fue MasterCard, que buscaba solicitudes para una tarjeta de crédito especial para estudiantes universitarios. Pero como la propia Y2M y la mayoría de sus otros anunciantes, los ejecutivos de MasterCard se mostraban escépticos sobre los resultados que Thefacebook podía realmente aportarles. Así, en vez de simplemente pagar por poner anuncios, como lo hacía por anunciarse en otras páginas universitarias, MasterCard aceptó pagar solamente cada vez que un estudiante presentara una solicitud. En aquel momento Thefacebook operaba en unas doce universidades. MasterCard puso en marcha su campaña a las cinco de la tarde de un jueves. En un día recibió el doble de solicitudes de las que tenían previstas recibir durante toda la campaña de cuatro meses. Thefacebook estaba colocando los anuncios delante de exactamente los clientes indicados: estudiantes de buena familia y de las mejores universidades. MasterCard continuó poniendo anuncios.

Los ejecutivos de Y2M empezaron a ver Thefacebook como un potencial factor de cambio, y en verano quisieron hacerse con una parte de la acción. Black y otro ejecutivo se reunieron con Zuckerberg y le pidieron si Y2M podía invertir. El joven CEO les dijo que se lo pensaría, pero que tendrían que valorar Thefacebook en como mínimo veinticinco millones de dólares. Y2M decidió posponer su decisión.

Ante situaciones como ésta, Zuckerberg acostumbra a mostrarse impávido. Normalmente habla poco, a pesar de enfrentarse a halagos desmesurados o a súplicas seductoras. Las proposiciones de Y2M no lo impresionaron. Ya entonces tenía su propia visión del potencial de Thefacebook y éste no tenía mucho que ver con el dinero. «Vamos a cambiar el mundo –recuerda Black que decía–. Creo que podemos hacer que el mundo sea un lugar más abierto.» Son palabras que repetiría una y otra vez en los años siguientes.

A Zuckerberg no le importaba tanto maximizar los ingresos vendiendo publicidad como tener contentos a los usuarios. Aceptó poner publicidad, pero sólo según sus condiciones. Los anunciantes sólo podían utilizar una serie de *banners* de tamaño estándar. Los que pedían un tratamiento a medida eran rechazados. Zuckerberg declinó

publicidad de empresas que consideraba que estaban muy alejadas del contenido ocioso estudiantil de Thefacebook, entre ellas Mercer Management Consulting y Goldman Sachs. Durante un tiempo, incluso colgó pequeñas notas sobre los anuncios que decían: «A nosotros tampoco nos gustan pero nos pagan las facturas». Joshua Iverson, representante de ventas que trabajaba para Black en Y2M, comenta: «Mark nunca quiso poner publicidad. Eduardo era el hombre de negocios». Es cierto que no era raro que los pensadores coetáneos de la web no estuvieran interesados en la publicidad. En aquel momento, páginas como la Craigslist y la Wikipedia se estaban convirtiendo rápidamente en las mayores de Internet, con una orientación ostensiblemente no comercial.

Y2M intentó convencer a Zuckerberg de que expandiera Thefacebook a campus con mayor número de estudiantes, como la Universidad de Arizona, pero él estaba decidido a permanecer principalmente en los centros de la Ivy League, o al menos, a limitarse a universidades que sus usuarios le habían pedido que incorporase: lugares en los que estudiaban sus amigos. Eso mantuvo el círculo pequeño y exclusivo durante aquellos primeros meses. Ni los propios anunciantes podían entrar en Thefacebook.com, porque Zuckerberg insistía en que la inscripción se limitara a alumnado, personal docente y ex alumnos de las universidades en las que funcionaba. Que los anunciantes no pudieran ver sus propios anuncios era algo inaudito.

Pero, a pesar de esos retos, Black estaba cada vez más convencida de que Thefacebook era una apuesta segura. Después de que el propio Y2M no lograra llevarse un trozo de Thefacebook, empezó a presionar para que Saverin la contratara a tiempo completo.

Mientras, Zuckerberg iba tanteando sus apuestas. No daba por seguro el éxito de Thefacebook. De hecho, aunque tenía grandes esperanzas, todavía no estaba seguro de que la página web fuera a llegar muy lejos. Todavía lo tomaba como uno de sus muchos proyectos, aunque se estaba convirtiendo en uno de los más interesantes. Así que, como el emprendedor que era, se embarcó en otro proyecto más. A pesar de que

seguía dedicando la mayor parte de tiempo libre a Thefacebook, él y Andrew McCollum, otro brillante programador de segundo curso, empezaron a trabajar en un nuevo programa al que llamaron Wirehog. Inspirado en parte en la antaño popular página de compartir música Napster, Wirehog iba a ser un servicio para compartir contenidos entre compañeros. Permitiría a los usuarios no sólo compartir música, sino también archivos de vídeo y de texto o cualquier tipo de información digital, y sólo entre amigos. Estaría conectado directamente con Thefacebook, lo cual convertiría a tus amigos en fuentes de contenidos.

Zuckerberg buscó en los anuncios de Craigslist y encontró una casa de campo de alquiler en Palo Alto, California, que subarrendó durante el verano. Decidió que quería ir a California por varios motivos. McCollum, con quien colaboraba en Wirehog, tenía unas prácticas de verano en una empresa de videojuegos de la zona, Electronic Arts, un gigante de la industria que había creado los Sims, los juegos Maden NFL y muchos otros éxitos. Su colega de Exeter Adam D'Angelo también estaba dispuesto a acercarse desde Caltech para estar con ellos. Por encima de todo, aquello era la tierra prometida de la tecnología. «Palo Alto era como ese lugar mítico de donde solía provenir todo lo tecnológico –le dijo a un periodista al cabo de unos meses–, de modo que yo quise saber qué se cocía allí.»

En un esfuerzo de contratación crucial, Zuckerberg convenció a Dustin Moskovitz de que lo acompañara en aquel viaje a California. Moskovitz ya tenía concertado un trabajo para el verano en el laboratorio informático de Harvard como asistente al usuario, o UA, pero se había convertido en un elemento indispensable. Con su gran capacidad de trabajo y sus crecientes conocimientos de codificación, era quien dirigía en la práctica el funcionamiento del día a día de Thefacebook. Zuckerberg le prometió pagarle más de lo que le ofrecían como UA y lo convenció de que la mudanza sería buena para Thefacebook.

El portavoz y compañero de habitación de Zuckerberg, Chris Hughes, ya había pagado un curso de verano en Francia y sólo se trasladaría a Palo Alto una vez concluido el mismo. Su familia, perteneciente a la clase media de Carolina del Norte, no tenía mucho dinero y él se mostraba por naturaleza más reacio al riesgo que Moskovitz, que pro-

cedía de una familia de Florida bastante acomodada. Saverin, el más cosmopolita, tenía sus propios motivos para no sumarse a la excursión a Palo Alto, que no le atraía en absoluto. Se marchó a Nueva York en verano con la idea de captar más negocio publicitario y de trabajar en una empresa de inversiones en la que su padre tenía contactos.



Sean Parker estaba estresado. Hacía una tarde calurosa en Palo Alto y él odiaba el trabajo físico. Pero le habían subido el alquiler y tenía poco dinero, así que ahí estaba, en pleno junio de 2004, delante de la casa familiar de su novia, descargando cajas del coche. Era, claramente, un vehículo elegante, un BMW blanco serie 5 que había comprado cuando las cosas le iban mejor. Parker, de veinticuatro años, también resultaba elegante. Tenía el pelo rubio y rizado y llevaba media melena, era delgado, y lucía una camiseta cara y moderna, que ese día empezaba a estar un poco sudada.

Cuando advirtió a un grupo de chicos que se le acercaban se puso un poco tenso. Sus cajas contenían material informático caro, y la pinta de aquellos chicos no le gustaba, todos con sudaderas y la capucha puesta, a pesar del calor que hacía. Pensó que tenían mala pinta, tal vez fueran un grupo de maleantes. Pero ahora el más bajo de ellos se le acercó: «¡Parker! –le dijo, inesperadamente, con entusiasmo–. Sean, soy Mark, Mark Zuckerberg». De pronto todo le cuadró: era el chico al que conoció en una cena en Nueva York, dos meses atrás. Le había dicho que en verano pensaba ir a California.

Zuckerberg le presentó a los otros cuatro –todos ellos estudiantes de Harvard, no gamberros: el cofundador de pelo rizado de Thefacebook, Dustin Moskovitz; Andrew McCollum, el socio de Wirehog de Zuckerberg, y dos internos flacuchos que Thefacebook había contratado para el verano, estudiantes de primer año en Harvard, Erik Schultink y Stephen Dawson-Haggerty–. Los cinco chicos recorrían el kilómetro y medio que separaba su casa del supermercado, puesto que no tenían coche. Vivían en una casa a una manzana de allí. Zuckerberg invitó a Parker a visitarlos y, al cabo de una hora, el joven empresario entraba en la casa de Thefacebook, en el 819 de la Jennifer Way.

Sean Parker estaba a punto de convertirse en un personaje importante —y controvertido— de la historia de Facebook. Tenía mucha experiencia en Internet a pesar de su edad. En 1999 se había puesto en contacto virtual con un tipo llamado Shawn Fanning, el creador de Napster, y luego se reunió con él en San Francisco para ayudarlo a lanzar el servicio que acabó con la industria musical. Parker abandonó Napster al cabo de tan sólo un año y cofundó su propia compañía de Internet, Plaxo. La aventura produjo rápidamente millones y empezó a obtener miles de usuarios, pero Parker volvió a tener problemas con sus fuentes de financiación. Los inversores de capital riesgo no estaban contentos con su enfoque despreocupado de los horarios y los plazos, de su iconoclastia, de su inseguridad o de su actitud de superioridad, aunque reconocían que era un tipo muy brillante. Tampoco apreciaban en absoluto su estilo de vida rockanrollero. Trabajaba durante semanas sin parar para cumplir un objetivo de la empresa, pero luego se pasaba días sin presentarse. Finalmente se lo sacaron de encima. Al final, hasta contrataron a un detective privado para que documentara sus acusaciones de mala conducta.

Parker estaba entre los ejecutivos cada vez más numerosos de Silicon Valley que se estaban convenciendo de que las redes sociales se convertirían en un gran negocio. En otoño de 2003, los inversores de capital riesgo de Silicon Valley habían invertido un total de 36 millones de dólares en cuatro nuevas redes sociales de perfil alto: Friendster, LinkedIn, Spoke y Tribe. A finales de marzo, no mucho después de que Thefacebook conquistara el campus de Stanford en pocos días, Parker le mandó a Zuckerberg un email inesperado. Se apoyaba en sus buenas referencias en Napster y se ofrecía a presentarle a Zuckerberg expertos inversores de San Francisco que entendían de redes sociales. Comentó que conocía a los CEO de LinkedIn y Tribe, que juntos habían adquirido una patente muy importante que podía ser básica para las redes sociales. Parker sugirió que una reunión con ellos podía ayudar a asegurar que esa patente no se utilizaba contra Thefacebook. Saverin le respondió al email y concertaron una cena en Nueva York.

A principios de abril, Parker voló a Nueva York para la cena. Se encontró con Zuckerberg, su novia Priscilla Chan, Saverin y la novia de

éste en un nuevo restaurante chino muy de moda llamado 66, en Tribeca. Zuckerberg estaba encantado de conocer a uno de los fundadores de Napster, que consideraba una de las cosas más importantes que se habían hecho jamás en Internet. Parker se quedó rápidamente impresionado con Zuckerberg. En aquel elegante restaurante diseñado por Richard Meier, los dos se sumieron en un intenso *tête-à-tête* casi de inmediato, dejando prácticamente de lado a Saverin y a las dos chicas. Zuckerberg le hizo un esquema de su visión de lo que Thefacebook podía devenir, y era una visión todavía más grande de la que Parker esperaba. «No estaba pensando en ganar un poco de dinero y largarse —dice Parker—. Este proyecto no era de esos para hacerse rico; era más bien del tipo “construyamos algo que tenga un valor cultural duradero e intentemos conquistar el mundo”. Pero no sabía lo que eso significaba. Era un estudiante de la universidad, y conquistar el mundo significaba conquistar la universidad.» Parker recuerda haber pensado que Zuckerberg parecía increíblemente ambicioso. «Tenía tendencias imperiales.» Parker dejó su cuenta en números rojos para pagar aquella cena, pero tuvo la sensación de que había valido la pena.

Al cabo de dos meses, cuando se encontró con Parker en aquella acera de Palo Alto, Zuckerberg tenía un recuerdo claro y positivo de su cena en Nueva York. Parker era una de esas personas que parecían entender realmente lo que Thefacebook estaba haciendo.

Durante la cena en Palo Alto, Zuckerberg presenció el desenlace de la batalla que duraba ya meses con sus antiguos socios en Plaxo. Los seis hombres entraron en un restaurante cercano, donde Zuckerberg puso a Parker al día sobre Thefacebook y le presentó más detalladamente a sus colegas de Harvard. Mientras estaban allí sentados, Parker recibió una llamada decisiva de su abogado. Eran malas noticias. La junta de Plaxo había decidido no permitir que aproximadamente la mitad de las acciones que le quedaban a Parker de Plaxo gozaran de satisfacción de intereses. En otras palabras, lo estaban echando de la empresa y perdía su oportunidad de ganar dinero si posteriormente salía a bolsa o se vendía.

Parker enfureció. Lo estaban fastidiando. Los chicos de Thefacebook escuchaban asombrados y desanimados, y se convirtió en el tema de

la noche. Zuckerberg tenía poca experiencia en cuanto al trato con inversores, aunque le habían estado acosando de forma regular desde aproximadamente el mes de marzo, con la esperanza de hacerse con una parte de Thefacebook. Escuchar la historia de Parker les pareció una advertencia. Zuckerberg recuerda haber pensado que el capital riesgo parecía algo peligroso. Fue un momento formativo, aparte de decisivo, para el futuro de Facebook. Solidarizándose con su amigo y con la sensación de que podía aprender mucho de él, Zuckerberg invitó a Parker a mudarse con ellos. En septiembre, Zuckerberg llamaba a Parker presidente de la empresa.

Parker es un tipo de empresario único, hasta en Silicon Valley. Intelectual y programador precoz, es hijo de un importante oceanógrafo del gobierno de Estados Unidos. Pasó buena parte de su infancia en Virginia, enfermo, dedicando mucho tiempo a la lectura y al aprendizaje de la programación informática. En 1995, con quince años, hizo unas prácticas en Freeloader, una de las primeras empresas de Internet, en Washington D.C. Unos años más tarde, en 1999, apenas recién acabado el bachillerato, ayudó a Shawn Fanning a poner en marcha Napster. El renegado servicio de música compartida entre amigos llegó a atraer a veintiséis millones de usuarios en su momento álgido, hacia principios de 2001. Fue también el primer gran servicio orientado al consumo que ofreció un uso de Internet fundamentalmente distinto, en el que los usuarios se ponían en contacto directamente los unos con los otros, sin intermediación de una gran empresa como eBay, Yahoo o Microsoft. Pero Napster se enfrentaría casi de inmediato a un asalto legal de las grandes discográficas. Parker, por su parte, perdió su trabajo allí en una sacudida de la dirección al cabo de poco más de un año, cuando él tan sólo tenía veinte. Había puesto a la empresa en un aprieto al comentar abiertamente en varios emails—aportados como prueba en un juicio por las discográficas— que lo que los usuarios de Napster hacían podía ser ilegal. Al poco tiempo, él y dos amigos fundaron Plaxo, que ayudaba a sus usuarios a conservar las direcciones de email y los datos de sus contactos.

A pesar de su falta de formación convencional y de su poco respeto hacia las normas empresariales, Parker es un intelectual de los nego-

cios. Podría incluso hasta tildarse de artista de los negocios, si estas dos palabras se pudieran yuxtaponer. En su propio perfil de Facebook se define como «mestizo retorcido y esteta racional». Combina una sutil concepción de la historia de los negocios, la economía y el comportamiento, con la impaciencia, la impulsividad y la visión del artista por un mundo mejor. No es que su visión real tenga nada de bueno: tiene la vista lo bastante perjudicada como para que si se le olvidan las lentes o las gruesas gafas, tenga que pedir ayuda para desplazarse. Tiene cierto aire etéreo, como si estuviera a punto de salir volando como Peter Pan, tal vez acompañado de una de sus siempre estupendas novias. (Últimamente se ha comprometido en una relación duradera.)

Lector voraz fascinado por la política, el autodidacta Parker es capaz de salpimentar un análisis de las tendencias actuales con una referencia a «las intenciones de los padres fundadores» (es decir, los hombres que redactaron la Constitución de Estados Unidos). Su perfil de Facebook incluye citas de T. S. Elliot, Bertrand Russell y Albert Camus. Le gusta hablar de cosas como las «externalidades del negocio». Y si le demuestras un mínimo interés, te contará entusiasmado su teoría sobre la historia de los medios de comunicación desde Gutenberg. Lo que más le gusta es hablar, rápida e intensamente, y le apasiona charlar sobre ideas. Lo que aportó al Facebook fue tanto una comprensión basada en la práctica de las realidades del negocio, como una inclinación por la discusión filosófica, lo que llevó a Zuckerberg a refinar sus puntos de vista. Pasar el tiempo con Parker no era tan distinto a divagar con los compañeros de la residencia de Harvard, excepto que ahora la conversación trataba siempre de cómo conseguir que Thefacebook triunfara.

Los chicos adoptaron rápidamente una rutina: dormir hasta tarde, ir al comedor y ponerse a trabajar. La mesa estaba repleta de ordenadores, cables, módems, cámaras y desperdicios que se acumulaban por doquier, junto con las inevitables botellas, latas y tazas que no llegaban a tirar nunca a la basura. Zuckerberg era el que se levantaba más tarde de todos: raramente se ponía a trabajar antes del mediodía, y por la

noche solía trabajar hasta muy tarde. Su atuendo habitual en aquella especie de oficina eran unos pantalones de pijama y una camiseta. Cuando se sentaban ante sus portátiles alrededor de la mesa del comedor de la Jennifer Way había un silencio absoluto, porque cuando hablaban entre ellos, lo hacían a través de mensajes, aunque estuvieran uno al lado de otro, lo cual permitía que los demás estuvieran concentrados. A los empollones como Zuckerberg y Moskovitz les gusta sumirse en una especie de trance cuando están programando, y aunque la música o la tele de fondo no les molestara, no soportaban las interrupciones.

Con Moskovitz y Parker, Zuckerberg había organizado, consciente o no de ello, un equipo ideal para contener sus propios talentos. Moskovitz es el tipo de persona que toda empresa en fase inicial necesita: diligente, realista, versátil y pragmático. Había asumido la responsabilidad de mantener el servicio en funcionamiento y de organizar las bases de datos para las universidades de nueva incorporación (pasando a los becarios buena parte del trabajo tedioso). Si era preciso, se quedaba toda la noche trabajando para hacer que el sistema siguiera funcionando.

Parker, en cambio, era un empresario con experiencia, familiarizado con la realidad del mundo. Estaba especializado en crear redes en un sentido real: tenía muchos contactos en el Valle y sabía cómo llamar su atención. Era un hombre refinado: se gastaba el dinero (cuando lo tenía) en buenos restaurantes, cortes de pelo modernos y ropa elegante. De vez en cuando cancelaba alguna reunión porque la noche antes había salido de fiesta, pero era un hombre ingenioso y capaz de alabar las excelencias de Thefacebook, que era exactamente lo que se necesitaba. En Silicon Valley, los que habían oído hablar del servicio lo consideraban una tontería para universitarios ávidos de sexo. La visión global que aportaba Parker contribuyó a dar seriedad al programa.

Con ellos dos en acción, Zuckerberg podía hacer lo que mejor se le da: pensar en qué debía ser Thefacebook y en cómo debía evolucionar. O, dependiendo de su humor, dedicar sus energías a algo que él mismo quería utilizar: Wirehog. Irónicamente, Zuckerberg no era un gran usuario de Thefacebook. Ni, de hecho, lo eran ninguno de sus funda-

dores y empleados del principio. Estos becarios veraniegos que trabajaban con Moskovitz empezaron a reunir datos sobre cómo utilizaba la gente realmente la web. Se dieron cuenta de que había usuarios que miraban a diario cientos, y hasta miles de perfiles. Eran éstos los usuarios para los que estaban diseñando.

Cuando no estaba trabajando en Wirehog, Zuckerberg codificaba una opción para Thefacebook que también pensó que estaría muy bien: una manera de obtener información sobre el servicio mediante mensajes cortos, o SMS, desde un móvil. Mucho antes de que existiera la aplicación de Facebook para iPhone o BlackBerry, existió ese interfaz de Thefacebook para móvil. Podías mandar mensajes con el nombre de una persona a m@Thefacebook.com e incluir códigos especiales para obtener el número de teléfono u otra información de ese amigo a través del móvil. El único problema era que para los usuarios corrientes resultaba poco manejable; tenías que llevar encima una chuleta doblada para recordar cómo utilizarlo. Aunque estaba muy bien, no duró demasiado.

Parker se instaló en una habitación con un colchón en el suelo. Zuckerberg diría más tarde que, aparte de su coche, lo único impresionante que Parker se llevó fueron un par de «bambas ridículamente buenas». Según Parker, así es como Zuckerberg le pidió que aceptara el puesto de presidente de la organización: «¿Nos puedes ayudar a organizar la empresa? Ahora mismo estamos muy jodidos». Pero parte del trato era un quid pro quo: Parker podía quedarse en la casa; Zuckerberg y sus amigos podían utilizar el BMW de Parker.

Al menos una persona aconsejó a Zuckerberg que no contratara a Parker, diciéndole que sus maneras relajadas y su estilo de vida caótico podían empañar la compañía. «Tiene un problema con las mujeres y el rock and roll», dijo el confidente más experto de Zuckerberg. Pero Mark no se inmutó con el comentario. Dijo que ya lo había oído, pero que la experiencia y la inteligencia de Parker pesaban más que los riesgos. Al fin y al cabo, Parker había ayudado a poner en marcha el Napster. Y no sólo esto, sino que era un pequeño inversor de Friendster y amigo de su fundador. Y ya estaba hablando de Thefacebook como de «la oportunidad de hacer el Friendster correctamente».

Ahora que la mayoría de los chicos ya no tenían clase, las visitas a Thefacebook habían caído, pero Zuckerberg y Moskovitz estaban reforzando la página para el otoño, cuando suponían que el crecimiento volvería a empezar con creces. Algunos visitantes consideraron que su confianza estaba impregnada de arrogancia fruto de los privilegios de clase de Harvard. «Ya entonces hablaban como si supieran que eso iba a ocurrir, que tenían lo mejor del mundo y que iban a dominarlo todo —dice uno de los que visitaron la casa al principio, un poco impresionado—. Usaban mucho esta palabra: *dominar*». Thefacebook dominaría a sus rivales, decían. De hecho, había mucha altanería y una cierta ingenuidad juvenil.

Por la tarde y al anochecer el trabajo solía intensificarse. «Todos estaban trabajando y alguien decía “Eh, tengo hambre, voy a dar una vuelta” —comenta otro visitante habitual— y Mark acostumbraba a dar un golpe sobre la mesa y decir, “¡No! ¡Estamos encerrados! Nadie se levanta de la mesa hasta que esto esté terminado”». *Dominar o encerrados* se convirtió en una parte de la jerga de Facebook que duraría años.

A pesar de su carita de niño y de su timidez general, Zuckerberg se encontraba firme e indiscutiblemente al frente de la nave. Todas las páginas de Thefacebook incluían al pie una pequeña nota: «*A Mark Zuckerberg production*». En la página de *Sobre el servicio*, aparecía como «Fundador, amo y señor, enemigo del Estado». Moskovitz, en cambio, tenía la etiqueta relativamente ignominiosa de «Programador ya no prescindible, asesino a sueldo». El trabajo de Saverin aparecía como «Cosas de negocios, cosas corporativas y asuntos brasileños».

Zuckerberg empezaba a mostrar, como es natural, cualidades de líder natural. Sean Parker dice: «El líder de una empresa ha de tener un esquema de decisiones en la cabeza: si ocurre esto vamos por ahí, pero si sucede otra cosa vamos para allá. Mark lo hace de manera instintiva». Le gustaba divertirse como a todos sus compañeros; de hecho, tenía algo de cómico, pero también estaba decidido a mantener la nave avanzando. Y se sentía más que feliz de ser su capitán.

De hecho, no era raro que actuara como el capitán de un barco pirata. Cuando empezaba a pensar a fondo sobre algo o discutía una

idea con alguno del grupo, Zuckerberg a menudo se ponía de pie y empezaba a caminar arriba y abajo de la sala con las manos en la espalda. Entre las pocas pertenencias que se había llevado estaba su equipo de esgrima, que tenía apilado en un rincón no lejos de allí. A menudo cogía su florete y empezaba a dar golpes al aire. «Vale, tenemos que hablar de esto», solía decir, con una mano detrás de la espalda, esgrimiendo el florete. Eso ponía muy nervioso a Moskovitz. «Era una sala bastante pequeña, y yo soy casi como una mamá prudente: “¡Vas a romper algo!”». Pero podía estar así hasta un par de horas. Más adelante, Moskovitz y los demás prohibieron la esgrima dentro de la casa.

Detrás había una agradable piscina y un patio triangular, casi todo pavimentado. Una noche, Zuckerberg y Parker se pasaron unas horas alrededor de la piscina, charlando. Zuckerberg tenía su florete en mano, y lo agitaba demasiado cerca de Parker como para que éste estuviera relajado. Encontraba que tener una espada moviéndose a pocos centímetros de la cara no era lo mejor para poderse concentrar. «¿Realmente, crees que esto va a durar?», preguntó Zuckerberg en un momento dado. «Creo que sí —respondió Parker, forzando una mueca de dolor—; a menos que algún competidor nos haga descarrilar, que no hagamos las cosas bien o que nos abandonemos al fracaso como lo hizo Friendster, no veo por qué no tiene que durar».

«De hecho Mark se mostraba muy racional sobre las pocas posibilidades de levantar un auténtico imperio —recuerda Parker—. Tenía muchas dudas. ¿Era aquello una simple moda pasajera? ¿Acabaría superándose? La idea de Thefacebook le gustaba, y quería perseguirla tenazmente, hasta el final. Pero como los mejores creadores de imperios, se sentía valiente y muy decidido pero también a la vez escéptico. Es como dice Andy Grove [el antiguo CEO de Intel]: “Sólo los paranoicos sobreviven”».

Adam D'Angelo, llegado desde Caltech, era con diferencia el programador más bien preparado de todo el grupo, pero estaba trabajando en sus propios proyectos. Además tampoco era experto ni estaba demasiado interesado en los lenguajes relativamente sencillos y basados en Internet que Thefacebook usaba —PHP, JavaScript y HTML—.

D'Angelo sufría un caso grave de síndrome del túnel carpiano, lo que significa que cuando tecleaba le dolían mucho las manos y los brazos. De modo que trataba de buscar alguna alternativa, inventarse una manera de mover las manos en el aire y que una cámara de vídeo pudiera reconocer los movimientos para manipular el texto en una pantalla. Se trataba de un proyecto bastante ambicioso, tal vez demasiado, y a medida que avanzaba el verano empezó a dedicarle menos tiempo y a ayudar cada vez más a McCollum y a Zuckerberg con el Wirehog.

Mientras los jóvenes ingenieros trabajaban para mejorar la página y concretar sus opciones, Parker empezaba a pensar sobre lo que significaría convertir Thefacebook en una empresa. Contrató al abogado que le había ayudado a fundar Plaxo; empezó a buscar a alguien que se encargara de las *operaciones*, una tarea fundamental en las empresas de Internet, para poder asegurarse de que el centro de datos y los servidores funcionan correctamente. Hasta entonces todo ese trabajo había sido externalizado, pero ahora Thefacebook se estaba haciendo demasiado grande. Parker se dio cuenta de que sus jóvenes colegas no sabían ni lo más básico sobre la gestión de redes, ni tan sólo lo que era un router. Encontró a un ingeniero llamado Taner Halicioglu, que tenía experiencia en eBay y que trabajaba desde su casa en San José.

Parker se convirtió en la cabeza visible de Thefacebook, en especial de cara a los inversores. No era raro ver coches caros aparcados en la calle sin salida, bajo los enormes y frondosos árboles de delante de la casa. Eso significaba que alguien con dinero estaba de visita. Unos tipos de la empresa de capital riesgo Benchmark querían saber si había alguna posibilidad de invertir en acciones. La respuesta de momento fue un no.

Pero en un futuro cercano Thefacebook iba a necesitar más financiación, de modo que Parker se aseguró de que ese tipo de gente se sintiera cómoda visitándolos de vez en cuando.

Un par de ejecutivos de Google fueron a ver si había manera de colaborar con ellos, o incluso de comprar Thefacebook. Ya en aquellos momentos Google era consciente de que algo importante se cocía en Palo Alto. Pero Zuckerberg y Parker se mostraron recelosos, porque el

riesgo de quedar absorbidos por el gigante de Internet de Silicon Valley era real. Estaban convencidos de que si querían continuar con lo suyo, tenían que mantenerse independientes. Al fin y al cabo, lo que ellos hacían era muy distinto de lo que hacía Google. Su página era sobre personas, Google se basaba en datos.

Un tema en el que Parker y Zuckerberg chocaron fue Wirehog, en concreto sobre cómo continuar su desarrollo. El nuevo presidente pensaba que representaba una distracción enorme del trabajo creciente de Thefacebook. Y su historia con Napster le hacía desconfiar de meterse en otro lío con empresas de música y mediáticas. A Parker le parecía probable que tales empresas acabaran acusando a Wirehog –y con él, a Thefacebook– de ayudar a robar contenidos a los usuarios, como la industria musical hizo con Napster. Con McCollum, el ingeniero de Wirehog, volaron a Los Ángeles para reunirse con Edgar Bronfman, Jr., CEO de Warner Music Group, y con Tom Whalley, que dirigía Warner Bros. Records. Parker conocía a Whalley de su época en Napster. Lógicamente, ambos se opusieron frontalmente a Wirehog. Aunque Parker temía que un pleito ganador contra Wirehog podía llevarse por delante a Thefacebook, no consiguió convencer a un insistente Zuckerberg.

«El buen liderazgo –dice Parker–, en especial en una empresa de creación reciente, consiste en saber cuándo hay que decir que no, teniendo una visión muy clara, logrando que todos se entusiasmen con ella, pero sabiendo dónde poner el límite, sobre todo con los productos. No se puede hacer todo. Y ésta era una lección que Mark todavía no había aprendido. Es algo que aprendió entonces.»

Pero, por supuesto, el trabajo no era la única prioridad. ¿Qué grupo de veinteañeros que de pronto se encuentran con casa propia no querría montar unas buenas fiestas? Por muy empollones que fueran, a esos chicos les gustaba pasarlo bien. Estaban tan sólo a un par de kilómetros de Stanford. La universidad funciona con un sistema trimestral, así que en verano todavía quedaban estudiantes. Mediante una opción de Thefacebook que permitía que los anuncios aparecieran en sólo

una de las universidades, el grupo anunciaba sus fiestas en la página web —«¡Thefacebook celebra una fiesta!»— y a menudo se veían invadidos tanto por estudiantes de Stanford como por jóvenes locales. Moskovitz empezó a salir con una chica recién graduada de la Palo Alto High School.

Las fiestas eran las típicas con mucho alcohol, sobre todo cerveza. Aquí es donde Parker resultaba especialmente útil: era el único integrante del grupo de más de veintiún años, de modo que se encargaba de comprar las bebidas alcohólicas. También se consumía algo de marihuana, aunque Zuckerberg arrugaba la nariz y no participaba en las fumadas. «Mark es seguramente la persona más antidrogas que he conocido», dice un amigo.

Pasar el tiempo en la piscina era, por supuesto, una de las actividades principales. Si se rompía un vaso, los cristales casi siempre acababan dentro del agua. McCollum instaló un cable que iba desde la chimenea del tejado hasta un punto un poco más bajo, atado a un poste de teléfono detrás de la piscina. Con la ayuda de una polea, lo convirtió en una tirolina, de modo que podías colgarte del cable y, suspendido sobre la piscina, dejarte caer para acabar con un gran chapuzón.

Una de las actividades favoritas en las fiestas se llamaba Beirut, o *beer-pong*, un juego de beber cervezas en equipos de dos o más jugadores que consiste en lanzar una pelota de ping-pong a un grupo de vasos de cerveza colocados en forma de triángulo al otro lado de la mesa. Si metes la pelota en el vaso del otro equipo, se ha de beber el contenido. Una vez eliminados todos los vasos del equipo perdedor, sus miembros han de beberse también el resto de la cerveza del equipo ganador. Los perdedores acaban muy borrachos.

El Beirut era tan popular en Thefacebook (y en Harvard) que al cabo de seis meses Zuckerberg y sus amigos organizaron un campeonato nacional de Beirut universitario. Thefacebook planeó enfrentar a varios equipos universitarios entre ellos, y al final el equipo ganador de cada universidad tenía que acudir a Nueva York para disputar la final y competir por un premio de 10.000 dólares. (El *Stanford Daily* le preguntó a Zuckerberg qué interés tenía Thefacebook en organizar un evento en el cual tenía que gastarse 10.000 dólares, y él respondió

«porque mola».) Miles de estudiantes pagaron diez dólares cada uno para apuntarse, pero Thefacebook canceló el campeonato tan sólo cuatro días antes de celebrarse por la cantidad de protestas que recibió desde las universidades.

La casa era como una residencia universitaria. A menudo asaban hamburguesas o bistecs en la barbacoa junto a la piscina y comían bulliciosamente en una mesa exterior. Si se quedaban charlando hasta muy tarde, los vecinos se empezaban a quejar. Si alguien llevaba una chica a su habitación, su compañero tenía que dormir en el sofá o arrastrar su colchón hasta otra habitación. Había amigos y amigas que llegaban para pasar un rato y acababan quedándose unos días.

Uno de ellos era un amigo de Parker llamado Aaron Sittig. Tiempo atrás había ayudado a crear una versión de Napster para Macintosh, llamada Macster, que Napster adquirió. En aquellos momentos estaba trabajando para un proyecto de red social de orientación musical llamada Imeem, situada a unas cuantas manzanas, en el mismo Palo Alto. Sittig es una persona tranquila, de actitud humilde, con pinta de surfista rubio, que además de ser programador es un magnífico diseñador gráfico y tipógrafo. Pero por aquel entonces se sentía quemado y desmotivado. Parker lo llevaba por allí porque creía que podía ayudar a Thefacebook, en especial con el diseño.

Pero Sittig no mostraba demasiada iniciativa. «Yo le insistía a Mark en que Aaron era brillante —dice Parker—, pero Aaron se limitaba a sentarse en el sofá y perder el tiempo con su ordenador todo el día, jugueteando con las tipografías. Mark no dejaba de preguntar “¿quién es este tío?; es un inútil; no hace nada”. Mark consideraba que no era bueno para el ambiente laboral tenerle allí todo el día, aparentando no hacer nada.» Al año siguiente, después de matricularse en la University of California at Berkeley durante un semestre para estudiar filosofía, Sittig entró a trabajar en Thefacebook. Se convirtió en uno de los mayores confidentes de Zuckerberg.

A menudo la programación, la esgrima y las ruidosas reuniones acababan bien entrada la madrugada, a veces interrumpidas por ratos en los que se tomaban copas, miraban alguna peli o se entretenían con videojuegos. La Xbox no paraba, siendo Halo el juego favorito. De

alguna manera, Tom Cruise se convirtió en una obsesión para el grupo, y de ahí se enfrascaron en una larga maratón de pelis del actor. Alquilieron toda una estantería de sus pelis en DVD. ¿Por qué Tom Cruise? Sittig, que dejó de lado su portátil para ver las pelis con el resto del grupo, lo explica: «Tom Cruise resultaba divertido porque no es un personaje muy enrollado. No es un tío enrollado». Era anticuado.

Pronto empezaron a bautizar a los servidores en los que funcionaba Thefacebook con nombres de personajes de las pelis de Tom Cruise: «¿Dónde está puesto este Script? Está en el Maverick. Vale, pues ponlo en el Iceman, que yo necesito el Maverick para probar esta opción». (Maverick e Iceman eran personajes de la película *Top Gun*, de 1986.) La peli de Ben Stiller *Zoolander* era otro clásico en la casa, que miraban hasta la saciedad. La ponían una y otra vez de fondo, mientras trabajaban. A los chicos les parecía divertido citarse los unos a los otros largos pasajes de esa película. Tal vez estuvieran creando un servicio de Internet revolucionario, pero en realidad seguían siendo unos chavales universitarios.

Con un total de siete viviendo en la casa, necesitaban algo más que el BMW de Parker para desplazarse, de modo que Zuckerberg y compañía se compraron un coche. Preveían regresar a Harvard en otoño, de modo que pensaron que lo revenderían al cabo de tres meses. Se gastaron unos cuantos cientos de dólares en uno que pensaron que ya no podían dejar escapar: un Ford Explorer verde oscuro, de doce años y cambio manual. Estaba tan hecho polvo que podías hacer girar la llave a la mitad, apagar el motor y luego sacarla. Para volver a arrancar ya no hacía falta la llave, tan sólo coger el contacto y girarlo. Era un medio de transporte ideal para un grupo de chicos impacientes que la mitad de las veces ni siquiera eran capaces de encontrar las llaves.

Peró a pesar de todas las juergas y tonterías, empezaba a resultar evidente que Thefacebook se estaba convirtiendo en un negocio serio. Zuckerberg sabía que tenía que tomar decisiones más meditadas para que siguiera evolucionando tanto a nivel técnico como de negocio.

En aquellos meses, el crecimiento empezó a ser vertiginoso. No incorporaron ninguna universidad nueva hasta mediados de verano, pero las inscripciones siguieron creciendo regularmente esos días en los 34 centros donde Thefacebook ya funcionaba. Y todos suponían que el inicio del curso académico conllevaría un aluvión de nuevas solicitudes. Tener más usuarios significaba que necesitarían unos programas más fiables y unos ordenadores más potentes.

El programa y la base de datos para Thefacebook funcionaban en servidores de unas instalaciones compartidas en Santa Clara, a doce millas al sur. Los chicos tenían que desplazarse a menudo hasta allí para desempaquetar, instalar y conectar más servidores, una actividad para la que muchas veces reclutaban a sus amigos para que los ayudaran.

Empezaron a asumir que Thefacebook seguiría creciendo. Cada vez que la base de datos se actualizaba o la línea de servidores se reconfiguraba, Zuckerberg intentaba hacerlo de una manera que pudiera acomodar a diez veces más usuarios de los que Thefacebook tenía en aquel momento. Aquel optimismo implícito demostró ser increíblemente premonitorio. Si Zuckerberg no hubiera tenido aquella confianza ya en el verano del 2004, su empresa podía haber sufrido fácilmente unos apagones vergonzosos y posiblemente catastróficos. Pero la sombra de la incapacidad del Friendster para gestionar su propio crecimiento era alargada, y Zuckerberg estaba decidido a que Thefacebook no cayera en el mismo error.

El CEO de veintidós años se obsesionó con lo bien que funcionaba Thefacebook técnicamente. Sabía que para un servicio de comunicaciones como éste, el rendimiento era la clave. Si la velocidad con la que ofrecía las páginas a los usuarios empezaba a reducirse, eso podía ser el final; el principio de ser *de-friendsterado*. De hecho ya habían sufrido unos cuantos apagones y reducciones de velocidad que los habían asustado. Él y Moskovitz instalaron un cronómetro en el programa que indicaba discretamente cuánto tiempo tardaban los servidores en mostrar las páginas. Si alguien proponía alguna aplicación que podía reducir la velocidad, se le discutía ferozmente. Los milisegundos eran importantes. En un artículo publicado por esa época, a

Zuckerberg se le citó diciendo: «Necesito los servidores tanto como el pan de cada día. Probablemente podría pasarme un tiempo sin comer, pero si no tenemos los servidores suficientes, la página está jodida».

Pero hubo un factor adicional que ayudó a evitarle a Thefacebook el desastre del rendimiento en sus inicios, aun si la cantidad de usuarios seguían asombrando a sus fundadores. Zuckerberg y Moskovitz eran capaces de orquestar deliberadamente el crecimiento de Thefacebook. Lo hacían decidiendo en qué momento incorporaban una universidad nueva. El crecimiento de la circulación seguía un patrón claro: arrancar en una nueva universidad y observar cómo el uso iba creciendo regularmente, y luego nivelarlo. Cada vez que añadían un campus, el movimiento repuntaba. De modo que, si los sistemas estaban dando guerra, la capacidad estaba al límite o no podían permitirse contratar nuevos servidores, sencillamente esperaban antes de lanzarse en una universidad nueva. Ésta era una característica atípica en una empresa con escasa financiación y de nueva creación en la web. Esto permitía a Thefacebook crecer metódicamente aunque estuviera gestionado por un grupo de muchachos inexpertos. Zuckerberg dice: «Simplemente no íbamos a buscar mucha financiación para expandirnos. De alguna manera, al principio frenábamos el crecimiento deliberadamente y, literalmente, nos íbamos desplegando universidad tras universidad».

Otro factor clave en el éxito inicial de Thefacebook fue el uso de software de código abierto. Desde el principio, su base de datos fue el MySQL con un código de este tipo. No costaba nada, ni tampoco el PHP, el lenguaje de programación especial para desarrollo de páginas web que dominaba la manera de operar de las páginas de Thefacebook. De hecho, un tipo de negocio vertical de la web como éste, sin financiación, no podía haber aparecido antes. En 2004 el software de código abierto para operar en la web apenas empezaba a adquirir fuerza y madurez. Sin él, Zuckerberg no habría sido capaz de crear una página web con todas sus opciones y aplicaciones desde su habitación de la residencia pagando tan sólo el servidor con el que funcionaba. Hasta con cien mil usuarios, los costes reales de la compañía eran sólo los servidores y los salarios.

Sin embargo, mantenerlo todo en marcha y comprar material nuevo a medida que Thefacebook crecía empezaba a costar dinero de verdad. Zuckerberg se gastó unos 20.000 dólares las dos primeras semanas en su equipo de Palo Alto, principalmente para añadir servidores y la instalación de *hosting*. Y estaba claro que haría falta invertir más.

El dinero salía de la cuenta que Saverin había abierto en Florida. Además del efectivo que él y Zuckerberg habían ingresado, la cuenta aumentó con unos ingresos considerables de los beneficios de publicidad. Pero sin actividad en las universidades, durante el verano las ventas de publicidad estaban prácticamente paradas.

Parker y el nuevo abogado intentaban determinar el estatus legal de la empresa. La sociedad limitada que Saverin había formalizado no era una estructura formal suficiente. Le faltaban documentos legales para definir cómo operaba la empresa. No había contratos, ni empleados oficiales, ni nóminas. Pronto precisarían inversores externos, pero para obtenerlos, Thefacebook debía convertirse en una empresa de verdad.

Sin embargo, Saverin empezó a convertirlo en algo muy complicado. A mediados de julio, Parker empezó a hablar con inversores sobre la posibilidad de poner dinero en Thefacebook, pero cuando entró en estas discusiones, le mandó una carta a Zuckerberg diciendo que el acuerdo inicial entre los socios era que él tendría el «control del negocio», y que quería un contrato que se lo garantizara. Dice Parker: «Fue muy pardillo. Básicamente, no apreciaba la importancia del diseño y la tecnología del producto en esta aventura. Tenía esa idea de que lo importante era el negocio, y que para todo lo que es diseño de producto, diseño de la interfaz del usuario, ingeniería, codificación... bueno, para eso contratas a un grupo de informáticos y los pones a trabajar y ellos se ocupan de todo eso, ¿sabes?». El producto, tal y como está ingeniado, programado y diseñado para una empresa de Internet es el propio negocio, en especial si es uno de reciente creación. Un mínimo error estratégico en el avance de la operación podría significar que no se vende más publicidad.

Entendiera o no Saverin la mecánica esencial del lanzamiento de

una compañía de Internet, tenía buenos motivos para sentirse frustrado entre el grupo de Palo Alto. Había invertido dinero de su bolsillo (o del de su familia) y era el tipo que trabajaba con Y2M y que hacía las llamadas para obtener publicidad. Mientras, tenía la sensación de que su socio se mostraba displicente, para decirlo suavemente, sobre los ingresos. Cuando había una petición de trato especial por parte de algún anunciante, Saverin la trasladaba a Zuckerberg y Moskovitz, pero a menudo se encontraba con una pared. ¿Qué posibilidades tenía su inversión de rendir demasiado si Thefacebook no pensaba convertirse en una empresa como Dios manda? Zuckerberg parecía contentarse con el mero hecho de que hubiera dinero para pagar las facturas y para mantener funcionando la página web.

Saverin tenía un papel difícil en Thefacebook. Los anunciantes exigen resultados. Quieren que la gente a la que han pagado esté siempre disponible si tienen dudas o problemas, normalmente de inmediato. De modo que para Saverin era cada vez más difícil tener su propio horario, como lo podían tener Zuckerberg y Moskovitz. Su trabajo, a diferencia del de ellos, requería la interacción con los clientes. No era fácil hacerlo ni compaginarlo con las clases de Harvard.

Pero sí compartía una cosa con Zuckerberg: la ambivalencia sobre las probabilidades de éxito futuro de Thefacebook. No mantenía en secreto que Thefacebook era tan sólo una de sus actividades empresariales. Tenía previsto ingresar en la facultad de empresariales cuando acabara la licenciatura, de modo que se preocupaba por sacar buenas notas, a pesar de lo que la empresa requería de él.

Más adelante, todo esto desembocó en una demanda legal. En su declaración, Zuckerberg y compañía caracterizaron la postura de Saverin de la siguiente manera: «Hasta que no tuviera la autoridad por escrito de hacer lo que quisiera con el negocio, obstruía los esfuerzos de los otros accionistas y el avance del propio negocio. Saverin también afirmaba que, puesto que disponía del 30 por ciento del negocio, impediría que el mismo obtuviera ninguna financiación hasta que se solucionara este asunto».

A medida que sus desacuerdos se iban intensificando, Zuckerberg y Saverin mantenían interminables conversaciones telefónicas que

raramente llegaban a ninguna resolución clara. El grupo de Palo Alto era de la opinión de que Saverin estaba presionando tanto básicamente porque su padre, el enérgico multimillonario brasileño hecho a sí mismo, lo empujaba a hacerlo. «Su padre le decía que fuera a saco —dice Parker—, pero él no era el tipo de persona que sabe hacerlo.» Parker comenta que cuando se le presionaba para que tomara una decisión sobre algo, Saverin respondía a menudo «tengo que hablarlo con mi padre» o «ahora no te puedo contestar». Al cabo de un día o dos venía con una respuesta firme, además de indiscutible.

A pesar de esta dureza, Saverin caía bien a todo el mundo. Era encantador, simpático y listo. Pero como no parecía estar tejiendo un compromiso con la empresa como el resto de ellos, sus esfuerzos por tener más autoridad no tenían sentido. De hecho, exigía ser el CEO de Thefacebook sin ni siquiera comprometerse a tiempo completo. Los chicos carecían de experiencia, pero trabajaban duro, normalmente hasta altas horas de la madrugada, haciendo lo que hiciera falta. Saverin parecía estar pegándose la gran vida en Nueva York. No se enteraba, pensaban ellos.

En cualquier caso, la pericia empresarial de Saverin no impresionaba a sus colegas. Saverin obtenía muchos beneficios con las redes de publicidad en forma de *banners* en Internet que compraban espacios al por mayor, pero pagaban muy poco y tardaban meses en hacerlo. Hasta Tricia Black, que valora más a Saverin que los cofundadores, reconoce que «había situaciones en las que no había ningún seguimiento, o en las que surgían problemas con los anunciantes».

Cuando Saverin tenía una idea para Thefacebook, no siempre sentaba bien a sus colegas. Por ejemplo, pensó que sería bueno cambiar el proceso de solicitar amistad a alguien para que requiriera un clic más del ratón. Para Zuckerberg —un fanático de mantener al máximo la simplicidad del uso— eso era apostasía. Pero Saverin pensaba que tenía lógica porque, mientras, le podías colar al usuario un anuncio adicional. El motivo no podía ser peor, en opinión de Zuckerberg. Saverin trató por todos los medios de convencer a Zuckerberg y Moskovitz de que Thefacebook tenía que poner un gran *banner* encabezando la página: «Pensábamos sencillamente que aquello era lo peor

que se podía hacer —dice Moskovitz—. Creíamos que a la larga podríamos obtener más ingresos si no comprometíamos la página.»

Mientras tanto, Parker y el abogado se estaban preparando para crear una estructura legal totalmente nueva. Estaban haciendo papeleo para convertir a Thefacebook en sociedad en Delaware. (La mayoría de las empresas estadounidenses —incluidos prácticamente todos los negocios incipientes de Silicon Valley— se constituyen en sociedad en Delaware ya que sus leyes resultan favorables para los negocios.) A Parker, que se ocupaba de la reestructuración, le preocupaba especialmente que la propiedad intelectual (IP) que definía lo que era Thefacebook —es decir, el bien más importante de la empresa— no fuera propiedad de la compañía. Cuando Saverin describió la sociedad limitada no había definido lo bastante bien lo que ésta controlaba. (Como creador, la mayor parte de los programas y del diseño salía de derechos que eran propiedad personal de Zuckerberg, aparte de algunos que lo eran de Moskovitz.) Desde el punto de vista legal, antes de ese momento la empresa apenas existía. Saverin controlaba la cuenta bancaria, pero los servidores donde Thefacebook se alojaba realmente, junto con la propiedad intelectual, estaban bajo el control de Zuckerberg, Moskovitz y Parker. La LLC de Florida era algo así como un cascarón vacío, y de hecho no estaba claro cuáles eran sus bienes. Zuckerberg y Moskovitz cedieron su parte de la LLC, además de la importante IP, a la nueva sociedad de Delaware.

A día de hoy, Zuckerberg no quiere hablar de esa disputa, pero sus archivos legales dicen que le comentó a Saverin que, como se había negado a mudarse a California con el resto del grupo y no había hecho los trabajos que se había comprometido a hacer, en consecuencia podía considerarse que ya no formaba parte de la empresa. Y aunque sus intereses en la propiedad seguían allí, estaban inevitablemente sujetos a su disolución (lo cual significa que su porcentaje del total de la empresa iría disminuyendo) a medida que se fueran contratando empleados y éstos recibieran acciones, y a medida que fueron entrando inversores en Thefacebook. Zuckerberg y Moskovitz, en cambio, estarían

sujetos a recibir cesiones adicionales de acciones basándose en sus contribuciones continuadas.

Las nuevas cláusulas corporativas establecían que Zuckerberg, con el 51 por ciento de la propiedad, era el director único de la empresa. Saverin tenía el 34,4 por ciento, y Zuckerberg aumentó la parte de Moskovitz al 6,81 por ciento en reconocimiento a sus cada vez mayores aportaciones. También otorgó a su nuevo confidente, Parker, un 6,48 por ciento. Pero, al parecer, en aquellos momentos todavía no se podía dar por garantizada la lealtad de nadie, así que las acciones, tanto de Parker como de Moskovitz, se doblarían si ellos permanecían hasta el año siguiente, lo cual reduciría de manera significativa la parte de Saverin. En una entrevista con el *Harvard Crimson* al cabo de unos meses, Zuckerberg explicó por qué había ampliado la parte de Moskovitz: «Todos me recriminaban: “¿pero qué estás haciendo?”, y yo les decía “¿Qué pasa? Estoy haciendo lo correcto. Está claro que está aportando muchísimo”». El bufete de abogados recibió el restante 1,29 por ciento.

Más adelante Saverin alegó que él no sabía que la empresa iba a ser refundada, ni tampoco otros aspectos de ese replanteamiento. Pero algo de lo que tuvo noticia en aquellos tiempos debió enfurecerle mucho más, porque fue entonces cuando «intentó secuestrar el negocio», según las palabras de los posteriores archivos legales de Thefacebook. Congeló la cuenta corriente de Florida, impidiendo que la empresa pudiera pagar sus facturas. Dijo que no liberaría ninguna cantidad hasta que sus exigencias no fueran satisfechas. «Teníamos la sensación de estar negociando con un terrorista», dice alguien que estaba en la casa de Palo Alto. Esto sucedió en un momento en el que estaba claro que pronto habría que hacer grandes adquisiciones de servidores nuevos. Saverin dijo que había preparado un acuerdo de operaciones que describía la función que cada uno de ellos desarrollaría en la empresa, pero que no iba a mostrárselo a Zuckerberg a menos que le prometiera firmarlo sin enseñárselo ni siquiera a su abogado. Zuckerberg reaccionó creando su propio documento, que describía las responsabilidades que él creía apropiadas para cada uno de ellos, pero Saverin no quiso escucharle.

Mientras avanzaban las negociaciones, Zuckerberg tuvo que poner

dinero de su bolsillo para mantener la casa del 819 de la Jennifer Way y, todavía más importante, para seguir adquiriendo servidores. Zuckerberg disponía de decenas de miles de dólares que había ahorrado de los trabajos de programación y en la web durante los veranos y el tiempo libre. Su padre dentista y su madre psiquiatra también le ayudaron con algunos miles de dólares. Era dinero, según una demanda posterior, destinado a pagar sus estudios. Aquel verano, Zuckerberg y su familia acabaron gastando 85.000 dólares. Sólo en veinticinco servidores nuevos, se gastó 28.000 dólares.

Chris Hughes no volvió de Francia y no se presentó en la casa de California hasta el final del verano. Aun así, tuvo un papel crucial en el grupo de confianza de Zuckerberg. Los fanáticos de Thefacebook de Palo Alto se sentían inseguros respecto de cómo respondería la gente frente a su producto, pero Hughes, el estudiante de humanidades, tenía una percepción más acertada que ellos de cómo responderían los usuarios a las nuevas aplicaciones. Inmediatamente después de su llegada, Hughes fue asediado con peticiones para que mirara esta o aquella opción o diseño de página. Habló mucho de privacidad y de la sencillez. Incluso después de que Hughes se hubiera marchado para reincorporarse al curso académico, el amo y señor Zuckerberg esgrimía a menudo las opiniones de Hughes al discutir algún aspecto con los otros. Hughes siguió siendo el portavoz de Thefacebook, recibiendo cada vez más peticiones de entrevistas desde su habitación de la residencia, la mayoría de periódicos universitarios de todo el país.

Al acabar el verano, Thefacebook contaba con más de doscientos mil usuarios. Zuckerberg y Moskovitz tenían previsto introducirlo en setenta campus más en septiembre. Parker tenía muy avanzadas las conversaciones con los inversores que los chicos esperaban que estuvieran dispuestos a aportar el dinero que necesitaban sin demasiados compromisos. Las negociaciones con Saverin continuaban.

Unas semanas antes, Zuckerberg y Moskovitz habían decidido en cinco minutos que no volverían a Harvard. Tiempo atrás habían pensado que serían capaces de hacer funcionar Thefacebook desde la residencia de estudiantes, pero ahora todo indicaba que aquél sería un año explosivo para el servicio, y no querían estropearlo. D'Angelo y

los becarios regresaron a la universidad, al igual que Saverin. Zuckerberg, Moskovitz, Parker y Halicioglu eran, por el momento, Thefacebook. McCollum se quedó para dedicarse a Wirehog.

El 11 de septiembre los propietarios de la casa se presentaron para ver en qué estado estaba la vivienda. Lo que vieron no les gustó. Zuckerberg la había subarrendado a sus inquilinos para el verano. En una demanda judicial posterior se admitió a trámite el informe que los propietarios redactaron a raíz de aquella visita: «Los muebles estaban metidos en el garaje; imposible saber los que faltan o se han roto [...] cenizas de la barbacoa esparcidas, algunas en la terraza, otras en una maceta exterior. Cristales rotos por todo el patio y algunos en la terraza [...] una cesta india antigua había sido sacada al patio y dejada encima de la barbacoa. Estaba rota y quemada [...]». También se quejaron de los daños en la chimenea por culpa de la tirolina, de los costes de reparar el filtro de la piscina por culpa de los cristales, de la puerta rota del cuarto de la lavadora, etc... Las calaveradas estudiantiles no habían sido pocas en la sede de Thefacebook.

A principios de septiembre, mientras estaba todavía negociando por teléfono con Saverin, Zuckerberg recibió la documentación que le informaba de que Tyler y Cameron Winklevoss y Divya Narendra habían presentado una demanda en un tribunal federal: alegaban que Zuckerberg les había robado la idea de Thefacebook.

Las redes sociales e Internet

«Cualquier capitalista quiere una parte de la acción.»

Los conceptos de las redes sociales no son nuevos, y muchos de los componentes del Facebook inicial habían sido originariamente introducidos por otros. Zuckerberg ha sido acusado varias veces de robar ideas para crear Facebook, pero, de hecho, su servicio es heredero de ideas que se han ido desarrollando a lo largo de cuarenta años.

Algo como Facebook fue concebido por los ingenieros que pusieron los cimientos de Internet. En un ensayo de 1968 de J. C. R. Licklider y Robert W. Taylor, titulado *The Computer as Communication Device* («El ordenador como mecanismo de comunicación»), los autores ya se preguntaban: «¿Cómo serán las comunidades interactivas de Internet? En la mayoría de los campos consistirán en una serie de miembros separados geográficamente, a veces agrupados en pequeños núcleos y a veces trabajando individualmente. Serán comunidades sin la misma ubicación, pero con un interés común». El artículo ahondaba más en el concepto de red social cuando afirmaba: «No enviarás una carta o un telegrama, simplemente identificarás a las personas cuyos archivos deberían estar conectados a los tuyos». Como pieza clave de la Advance Research Projects Agency del Departamento de Defensa, Taylor ayudó a concebir y a financiar todo lo que luego se convirtió en ARPAnet, que a su vez llevaría a Internet.

Aproximadamente una década más tarde, unos cuantos pioneros empezaron a dedicar tiempo a tales comunidades virtuales. El primer servicio en Internet en captar un número sustancial de usuarios no

técnicos—mucho antes de la invención de la World Wide Web— fue el Usenet. Iniciado en 1979, permitía colgar mensajes a grupos dedicados a temas específicos. A día de hoy sigue funcionando. En 1985, Stewart Brand, Larry Brilliant y dos colegas más colgaron un tablón de anuncios electrónico llamado The Whole Earth Electronic Link, o Well, en San Francisco. En 1987, Howard Rheingold, un gran usuario de la Well, publicó un ensayo en el que acuñaba el término de *comunidad virtual* para describir esta nueva experiencia. «Una comunidad virtual es un grupo de gente que puede encontrarse o no cara a cara —escribió Rheingold— y que intercambia textos e ideas mediante el tablón de anuncios y las redes informáticas.»

Cada vez más gente se familiarizaba con la comunicación electrónica, inicialmente a través de comentarios en grupos virtuales y en ventanas de chat. El servicio de correos francés fue el primero en llevar estos conceptos al público general lanzando un servicio nacional *on-line* llamado Minitel, en 1982. Luego, en 1985 arrancó America Online inicialmente con un nombre distinto. En 1988, IBM y Sears crearon un ambicioso servicio comercial virtual llamado Prodigy. No obstante, al poco tiempo AOL empezó a dominar el negocio en Estados Unidos. En estos servicios, las personas normalmente se inventaban o tenían asignado un nombre de usuario casi anónimo, que utilizaban para comunicarse con los demás. En AOL, yo era Davidk4068. A principios de los noventa, el uso del correo electrónico se generalizó, aunque normalmente también con direcciones que no correspondían a los nombres reales de las personas. Aunque dentro de estos servicios los usuarios mantenían agendas electrónicas, no identificaban a sus amigos en la vida real ni establecían trayectorias de comunicación regular con ellos. Al final de la década, los servicios de mensajería instantánea se impusieron de la misma manera: la gente utilizaba seudónimos en vez de usar su nombre real.

En los inicios de la World Wide Web, la noción de comunidad virtual avanzó un poco más. Servicios como TheGlobe.com, GeoCities y Tripod permitieron a los usuarios crear sus propias páginas personales de bienvenida que en algunos casos se podían vincular y conectar a páginas creadas por otros miembros. La primera página web de

Mark Zuckerberg fue una que creó en GeoCities cuando todavía estaba en los primeros años de instituto. La popular página de citas Match.com era de pago y apareció en 1994 llena de información personal, pero con un objetivo específico. Classmates.com debutó en 1995 como un medio para ayudar a la gente que se identificaba con sus nombres verdaderos, a encontrar y comunicarse con sus antiguos compañeros del colegio.

La era de las redes sociales modernas empezó finalmente a principios de 1997. Fue entonces cuando una nueva organización con sede en Nueva York llamada sixdegrees.com inauguró un rompedor servicio que se basaba en los nombres reales de los usuarios. Dos sociólogos de Internet, Danah Boyd y Nicole Ellison, enumeraron en un artículo de 2007 las características más notables de una verdadera red social: un servicio cuyos usuarios pueden «crearse un perfil público o semi-público», «articular una lista de otros usuarios con los que comparten alguna conexión» y «ver y cruzar su lista de contactos y las de otros que están dentro del sistema». Uno establece su posición en una red compleja de relaciones, y coloca su perfil en el contexto de estas relaciones, normalmente con el fin de desvelar puntos de interés o contactos comunes que de otra forma quedarían ocultos. Hay que añadir otro elemento para explicar las tendencias que llevaron hasta Facebook: un perfil virtual basado en la auténtica identidad del usuario.

El servicio sixdegrees fue el primer negocio virtual que intentó identificar y cartografiar un conjunto de relaciones reales entre personas reales que usaban su nombre real, y en aquel momento fue algo visionario. Su nombre evoca el concepto especulativo de que todos los habitantes del planeta se pueden conectar a través de una extensa cadena de relaciones que empieza por tus amigos más inmediatos, luego pasa al siguiente grado, los amigos de tus amigos, y así hasta un sexto grado.

Andrew Weinreich, el abogado fundador de sixdegrees, era un aficionado impenitente a las redes. La www empezaba justo a despertar la atención de la gente corriente. En el lanzamiento de sixdegrees a principios de 1997, Weinreich invitó a los varios cientos de personas reunidas en el Puck Building de Nueva York a apuntarse inmediata-

mente a través de alguno de los PC que habían instalado en la sala. «Ya no tiene sentido tener una agenda de direcciones en el ordenador –proclamó–. Pondremos vuestras agendas en un lugar central. Si todo el mundo cuelga su agenda, ¡seremos capaces de atravesar el mundo!»

Los miembros solían apuntarse a sixdegrees al recibir una invitación de otro miembro por email. Este método de captación sería luego imitado por otras redes. Actualmente nos parece obvio, pero en aquel momento era revolucionario. El servicio te permitía crear un perfil personal con información sobre ti y sobre tus intereses, usando tu nombre real. Luego te ayudaba a establecer un contacto electrónico con tus amigos. Podías buscar en los perfiles o pedir a tus amigos que te presentaran a gente que encontraras interesante. Al principio, sixdegrees tenía dos opciones clave: la primera era «conéctame». Si ponías el nombre de alguien, creaba un mapa de tu relación con esa persona a través de los diferentes miembros del servicio. La otra era «hazme una red», que te permitía identificar ciertas características que buscabas, de manera que el servicio pudiera dirigirte a miembros que tuvieran estas cualidades. ¿Un médico en Scarsdale al que le guste jugar al ajedrez, por ejemplo?

Pero, como admite ahora Weinreich con pesar, «nos precipitamos. El momento lo es todo». Resultaba demasiado caro mantener el servicio operativo. Contrataron a noventa empleados, compraron un montón de servidores y de licencias de programas de bases de datos de Oracle que resultaron caros, y pagaron millones a las empresas de desarrollo de páginas web Sapient y Scient para que desarrollaran aplicaciones. ¿Y qué consiguieron con todos estos gastos? Un servicio que la mayoría de la gente usaba a una velocidad dolorosamente lenta a través de un módem telefónico. Y había otras limitaciones graves: los perfiles tenían tu nombre, tus datos profesionales y tus películas preferidas, pero no tenían tu foto. La ausencia de foto era un obstáculo tan grande que en 1999 Weinreich se planteó seriamente pedir a los miembros que mandaran sus fotos para que los becarios pudieran cargarlas, al estilo cadena de montaje.

Para el público –tanto los miembros como los no miembros– no quedaba claro si aquello era un medio para ligar, una red de contactos

profesionales, o las dos cosas a la vez. A pesar de ello, en 1999 sixdegrees tenía ya 3,5 millones de usuarios registrados, y una empresa más grande la adquirió por 125 millones de dólares. Pero jamás dio suficientes beneficios, y arrastrado por el pinchazo de las dot-com, el nuevo propietario cerró la empresa con pérdidas a finales del año 2000. Pensando que aquello era el inicio y no el fin de las redes sociales, el abogado Weinreich y sus socios tuvieron la clarividencia de acuñar una patente muy amplia que cubría las innovaciones de sixdegrees, una patente que más adelante figuraría en la historia de Facebook. Weinreich se refería a redes como la suya como el «sistema operativo del futuro».

Aunque sixdegrees rompió el hielo, pasaron años hasta que otros se adentraron en esos terrenos y crearon lo que podrían llamarse auténticas redes sociales. En 1999, dos páginas de tendencia étnica, BlackPlanet y Asian Avenue, arrancaron con funciones limitadas de red social. Una red social sueca para adolescentes llamada LunarStorm entró en funcionamiento el 1 de enero del 2000. Cyworld, un servicio enormemente popular en Corea, incorporó funciones de red social en 2001.

La fiebre de las redes sociales no llegaría a Silicon Valley y a San Francisco hasta el 2001 y el 2002. La mayoría de los emprendedores e inversores de capital riesgo de la zona estaban todavía atónitos después de la caída precipitada de las valoraciones e ingresos de las empresas de Internet de principios del 2000. Las empresas cerraban y el ambiente era desalentador, en especial para las empresas de consumo de Internet. En 2001 y 2002, las de nueva creación apenas recibían financiación. Pero unas cuantas almas resistentes reconocieron que sixdegrees sencillamente había empezado demasiado pronto.

Plaxo, la compañía de Internet que Sean Parker fundó con unos amigos en 2001, no era una red social, pero tenía muchas cosas en común con éstas. Plaxo era un servicio de gestión de contactos. Después de que los nuevos miembros cargaran sus contactos, pedía continuamente a esas personas que actualizaran su información, presionándolos para que se incorporaran a su plataforma. Resultaba

molesto, pero funcionaba a menudo. Parker pensaba igual que Andrew Weinreich en sixdegrees: carga tu agenda de contactos en una ubicación central y nosotros te la gestionamos. A Parker le gustaba el concepto Plaxo porque era de tipo viral: un usuario podía llevar hasta toda una cadena de usuarios. Plaxo también visionó un aspecto fundamental de Facebook: mantenía una información identificativa de cada individuo basada en la red de contactos de esa persona.

A finales de 2001, un pionero emprendedor llamado Adrian Scott lanzó una red social llamada Ryze. Scott se proponía despejar cualquier duda sobre el objetivo de Ryze: no era una página de ligues, era una página para profesionales. Su nombre pretendía evocar la manera en que los miembros podían *rise up* («escalar») mejorando la calidad de su red personal de negocios. Los perfiles de los miembros se centraban en los logros laborales y se asociaban en red con colegas y conseguían contactos de trabajo. Planeaba ganar dinero cobrando a los empresarios y demás por buscar en sus bases de datos posibles empleados, consultores, etc. Aunque nunca llegó a cuajar demasiado, excepto entre los eruditos en tecnologías de San Francisco, inspiró y estableció la pauta para muchos proyectos posteriores.

Jonathan Abrams, un programador local, miembro de Ryze y juerquista impenitente, vio la oportunidad de centrarse en la parte no laboral de la vida de la gente. Creó una red muy social de consumidores y la llamó Friendster. Aunque no era exactamente una página de citas, sí ofrecía muchas herramientas que ayudaban a sus miembros a ligar. Abrams apostó a que podía llevarse clientes de Match.com, puesto que su idea era que podías conocer a más gente interesante si podías acceder a los amigos de tus amigos. Se esperaba que los usuarios usaran sus nombres reales, y Friendster ofrecía una nueva herramienta para seguir la pista a las personas: la misma que el sixdegrees de Weinreich ya había apuntado: en el perfil ya aparecían sus fotos junto a sus nombres. Eso suponía un paso adelante. Podías buscar y enterarte de qué gente vivía cerca de ti y ya era amiga de algún amigo. Si te gustaba su foto, podías intentar ponerte en contacto.

Cuando Friendster salió en febrero de 2003 fue un éxito inmediato. A los pocos meses tenía varios millones de usuarios. Para apuntarte,

necesitabas la invitación de algún usuario ya registrado, y estas invitaciones iban muy buscadas. Muy pronto, la gente empezó a hablar de Friendster como «el Próximo Google». Incluso se dice que llegó a rechazar una oferta de adquisición de la mismísima Google por treinta millones de dólares. En Boston, Mark Zuckerberg se percató de lo que estaba sucediendo y, al igual que muchos otros estudiantes de Harvard entre los que se incluían los hermanos Winklevoss, se dio de alta.

Friendster estaba en la cresta de la ola y Abrams llegó a ocupar la portada de distintas revistas. Pero a mediados de aquel año la valoración de los usuarios empezó a caer en picado. Había millones que se habían incorporado y los servidores empezaban a trabajar con lentitud. No podía soportar su éxito. Las páginas tardaban veinte segundos en cargarse. También empezaron a tener problemas de relaciones públicas: se enfrascaron en una batalla pública contra los llamados *fakers*, usuarios que creaban deliberadamente perfiles con nombres e identidades falsos, incluyendo personajes de cómics y perros. Abrams se mostraba muy estricto para conseguir que la gente de Friendster usara su nombre real y eliminó a muchos de los *fakers*. En parte con el objetivo de resolver sus costosos desafíos técnicos, la empresa tomó una gran inyección de dinero en otoño de 2003 de dos eminentes inversores de capital riesgo: trece millones de dólares de Benchmark Capital y Kleiner Perkins Caufield & Byers.

En una visita reciente al despacho de San Francisco del fundador de Friendster, Abrams, que ahora gestiona una empresa de invitaciones online llamada Socializr, le encuentro mal afeitado, compungido y todavía con ganas de juerga. Lo primero que hace cuando entro es ofrecerme un tequila. Interrumpe la entrevista varias veces para insistir en su oferta, a pesar de mis repetidas declinaciones. «La web no ha funcionado bien en dos años, esto es un hecho», reconoce, entrando finalmente en el tema. Luego me explica cómo una serie de enfoques tecnológicos erróneos impidieron que Friendster pudiese solucionar sus problemas de rendimiento hasta mucho después de que los inversores lo apartaran de su puesto de CEO en marzo de 2004.

Abrams es uno de los grandes innovadores de las redes sociales, pero admite voluntariamente que partió de ideas de otros. «Los con-

ceptos no eran nuevos —dice—. Lo que era nuevo era la vibración, el diseño, las aplicaciones.» Pero el caso es que, como dice Sean Parker, «Jonathan dio la clave. Definíó la estructura básica de lo que hoy conocemos como red social».

A remolque de Friendster, en San Francisco aparecieron toda una serie de páginas con ganas de duplicar su atractivo. Todas ellas apelaban a la idea de conectar a la gente de una manera ligeramente distinta. Una de ellas era Tickle, un servicio que, al observar el amplio seguimiento de Friendster, alteró su propio funcionamiento, que antes se basaba en la autoadministración de test y cuestionarios. Dos de las otras redes sociales nuevas, LinkedIn y Tribe.net, fueron fundadas por amigos de Abrams.

Reid Hoffman había sido el principal inversor de la primera financiación de Friendster, aportando 20.000 de los 100.000 dólares que Abrams había reunido. Hoffman es una figura fundamental en la historia de las redes sociales. Es uno de los ejecutivos más avispados de Silicon Valley y lleva una considerable credibilidad profesional sobre sus fuertes espaldas. Ya en agosto de 1997 creó un servicio de citas llamado SocialNet, que intentaba asociar parejas según la información que los usuarios colgaban en su perfil. Algunos consideran que es la primera red social que existió, aunque Hoffman no lo cree. En cualquier caso, no funcionó demasiado bien como negocio (aunque cuando se vendió, sus inversores recuperaron su dinero). Pero en mayo de 2003, tres meses después del lanzamiento de Friendster, Hoffman creó LinkedIn, una red social de carácter profesional. Hoffman creía que las redes sociales probablemente se dividirían en dos categorías, lo personal y lo profesional, de modo que no entraba en conflicto con su apoyo a Friendster. LinkedIn, que hasta la fecha funciona muy bien, tiene muchas cosas en común con Ryze. Tu perfil es básicamente tu currículum vitae. Los usuarios buscan trabajo y piden consejos o recomendaciones profesionales a los demás. Pero, de acuerdo con esta actitud profesional, empezó sin fotos. (Hoffman añadió esta opción posteriormente.)

Mark Pincus hace de Laurel para el Hoffman Hardy. Flaco, de estatura media e hiperactivo, Pincus fue otro de los inversores en Friends-

ter y es amigo de Hoffman. En mayo de 2003, al mismo tiempo que Hoffman lanzaba LinkedIn, Pincus puso en marcha Tribe.net, una red social que permite a sus miembros crear *tribus* basadas en intereses concretos. Tribe.net se creó inicialmente para ayudar a sus miembros a compartir los anuncios tipo Craigslist, para que pudieran comprar cosas de gente conocida. Su cualidad de tribu, sin embargo, se convirtió rápidamente en su sello distintivo, y sus tribus virtuales más cohesionadas no eran, como Pincus había previsto, las de gente corriente. Incluían asistentes habituales al festival anual Burning Man de Nevada y también devotos de prácticas sexuales alternativas, más interesados en estar en contacto que en comprar y vender cosas.

Sean Parker cayó en manos de esta mafia de las redes sociales de San Francisco. En aquellos tiempos, Parker compartía casa con estudiantes de Stanford en Palo Alto, donde Friendster ya estaba despegando, y varios de estos chicos formaban parte de su propia red social real. Adrian Scott, de Ryze, había sido uno de los inversores iniciales de Napster. Y Pincus, de Tribe, había fundado el Freeloaders, la empresa de Arlington, Virginia, en la que Parker había hecho unas prácticas a la edad de quince años. Pronto Parker empezó a salir con ellos y su amigo Abrams, de Friendster.

Parker y Abrams pronto intimaron. Y cuanto más frecuentaba a Abrams, más fascinado estaba Parker con Friendster. Empezó a pasar mucho tiempo en las oficinas de Friendster, ayudó a Abrams a encontrar a nuevos inversores y él mismo adquirió una pequeña cantidad de acciones. «Observé desde las trincheras cómo perdían la guerra —dice hoy Parker—. El comentario era siempre, “un mes más, un mes más. Conseguiremos que funcione”.» (Más tarde Friendster resucitó, pero ya era demasiado tarde para el mercado de Estados Unidos. Hoy en día, más o menos el 60 por ciento de sus usuarios se ubican en Filipinas, Indonesia y Malasia.)

En verano de 2003, justo cuando Tribe.net y LinkedIn empezaban a crecer, una iniciativa inesperada causó cierta preocupación en Pincus y Hoffman. Se enteraron de que los propietarios de la patente de la ya

desaparecida sixdegrees iban a llevarla a subasta. La patente es amplia y potente. Describe un servicio de red social que mantiene una base de datos, permite a cada miembro crear una cuenta y luego lo anima a invitar a otros a conectarse a su red a través del correo electrónico. Si esa otra persona acepta la invitación y confirma su amistad, el servicio crea una conexión de doble sentido. Estos procesos son la base de la mayoría de las redes sociales.

Los abogados de los dos empresarios les advirtieron que si la patente caía en las manos equivocadas, podrían utilizarla para dismantelar sus empresas, o prácticamente cualquier empresa dedicada a las redes sociales. Decidieron intentar comprarla. Sabían también que Friendster estaba obteniendo millones de dólares de capital riesgo y temían que con más recursos, Friendster pudiera intentar colarse en sus huecos de la industria. Adquirir la patente sería una forma de defenderse. Sin embargo, ninguna de las juntas de sus compañías iba a autorizar dicha compra, de modo que Hoffman y Pincus decidieron hacerlo con su propio dinero.

Pero ellos no eran los únicos que habían reconocido la potencia de la patente. Yahoo empezaba a darse cuenta de que tal vez había dejado escapar el tren de las redes sociales. Entró en la subasta y, de hecho, hizo la oferta más alta. Pero Hoffman y Pincus, entusiastas, estaban dispuestos a pagar más rápido y se llevaron el gato al agua con su oferta de 700.000 dólares.

Ambos confiesan ahora que tan sólo querían mantener la patente a salvo de las manos de otros jugadores de más peso, como Yahoo o Friendster. «Nos daba miedo que alguien comprara la patente y luego demandara a todas las primeras empresas de redes sociales —dice ahora Hoffman—. La adquirimos a la defensiva, para asegurarnos de que nadie se cargaría la industria naciente.»

Pero incluso mientras estos emprendedores creaban una nueva industria en San Francisco, de la nada apareció un competidor inesperado, a cuatrocientas millas al sur de Los Ángeles. MySpace empezó como uno más de la serie de clones de Friendster —el cofundador de MySpace, Tom Anderson, era un ávido usuario de Friendster—. Anderson tuvo la idea de fundar MySpace en parte por su frustración al ver

que Friendster se hacía cada vez más lento y se colgaba. Pero, según *Stealing MySpace*, la historia definitiva de MySpace, de Julia Angwin, Anderson también pensó que podía atraer deliberadamente a los llamados *fakesters*, «para crear una página en la que los usuarios pudieran crearse una identidad que les gustara». Él y el cofundador Chris DeWolfe pusieron pocas restricciones en el uso de MySpace.

Ambos eran empleados de un conglomerado rígido y desorganizado de Net llamado eUniverse, que instalaba secretamente spyware en PC de usuarios y vendía mercancía cara, anunciada de manera cuestionable. Allí aplicaron sus valores libertinos a la creación del nuevo servicio. Anderson y DeWolfe, ambos a favor de la publicidad, adoptaron un enfoque tipo cajón de sastre: todo lo que había demostrado ser popular en la web, lo querían en MySpace. Cuando arrancó su servicio el 15 de agosto de 2003, sólo seis meses después que Friendster y tres meses después que Tribe.net, incluía juegos, un horóscopo y blogging junto a una página de perfil parecida a Friendster para cada usuario.

Mientras que Abrams en Friendster era un poco fanático de controlarlo todo y luchó durante tiempo para proteger su visión particular de un servicio basado en la identidad real de los usuarios, MySpace adoptó una postura mucho más relajada en prácticamente todos los ámbitos. A los usuarios eso les gustaba. Por un lado, era menos estricto que otras redes sociales con relación a quién podía inscribirse. No necesitabas invitación de un miembro registrado. Podías usar tu nombre real o un alias. Y una de las opciones que más gustaba, ni siquiera estaba hecha intencionadamente: un error de programación inicial permitía a los miembros descargarse códigos de programas de la web —llamados HTML— en sus perfiles. La gente empezó a usar esto rápidamente para salpimentar sus páginas. Siempre dispuestos a adaptarse, los fundadores de MySpace se dieron cuenta del entusiasmo de los usuarios y abrazaron el error como si fuera una virtud.

Los diseños creados por los usuarios sirvieron para que MySpace obtuviera su característico aspecto de pantalla de Times Square: mucho diseño extravagante e imágenes procaces. Pero aunque puede que esta imagen no fuera intencionada, cuadraba bien con la filosofía de

MySpace: si podías fingir ser cualquiera, también tenías la libertad para hacer que tu perfil tuviera cualquier imagen. Y no siempre sabías quién era un miembro de MySpace. Eso dificultaba conectar con amigos reales y la gente empezó a añadir amigos indiscriminadamente, cuantos más, mejor. Se convirtió en una especie de competición: ¿cuántos amigos podías llegar a tener? En cuanto a la conducta en la página, además de un montón de conversaciones anodinas, había una clara tendencia hacia lo sexual. En Friendster, la imagen de un perfil se basaba en la coherencia y Abrams quería que se usara el nombre real para conectar con otras personas. Anderson y DeWolfe de MySpace pasaron estas cortesías por alto.

Como explica detalladamente Angwin en *Stealing MySpace*, los astutos fundadores tuvieron el don de la oportunidad. El mundo estaba preparado para una red social de gran consumo. El servicio sixdegrees había aparecido demasiado pronto, ya que carecía del entorno virtual adecuado para crecer, pero este escenario finalmente había aparecido. En 2003, apunta Angwin, el porcentaje de estadounidenses con acceso a Internet de banda ancha pasó del 15 al 25 por ciento. La banda ancha no sólo significaba mayor rapidez, sino que facilitaba mucho la carga de imágenes. Las cámaras digitales empezaban a extenderse y a popularizarse. Y algo aún más crucial era que una mayor variedad de gente obtenía altas velocidades de navegación. Por primera vez, muchas familias—incluidas aquellas con chicas adolescentes—disponían de banda ancha. Si Friendster no hubiera muerto de éxito, tal vez hubiera atraído a este público, pero MySpace se metió en ese lugar elegantemente.

MySpace se extendió inicialmente entre los amigos más modernos de Anderson y DeWolfe de Los Ángeles. Los fundadores comercializaron su servicio en clubes, tanto a grupos musicales como a su público. Al poco tiempo se convertiría en un vehículo de promoción esencial para las bandas de música de Los Ángeles. Los empresarios musicales de todo el país no tardaron en usar MySpace como plataforma. Y junto a los grupos llegaron sus seguidores.

MySpace era divertido y desenfadado y era una página ideal para descubrir a grupos de música, pero también tenía una vertiente sexual. Organizar fiestas MySpace en discotecas de todo el país se convirtió

en otra de las herramientas promocionales de la página web. Había un mensaje implícito: MySpace era un club digital en el que se aceptaba el comportamiento salvaje. Un usuario de Friendster desencantado que usó el nombre de Tila Tequila se unió a MySpace y se llevó a todo su club de fans. Era una joven modelo vietnamita, voluptuosa y con ganas de llamar la atención, y su perfil estaba lleno de fotos cuyas ligeras de ropa.

Aunque la edad mínima para poderse apuntar se suponía que eran dieciséis años, muchos menores se crearon perfiles fingiendo ser mayores. No era raro que niñas de trece años, aún estudiantes de secundaria, colgaran fotos suyas en sujetador. Grupos de padres de institutos de secundaria de todo el país se reunían alarmados para hablar de los riesgos de las redes sociales.

Cuando en 2004 se puso en marcha Thefacebook, el llamativo MySpace ya tenía más de un millón de miembros y se estaba convirtiendo rápidamente en la red social dominante en el país. Thefacebook ofrecía a los usuarios funciones limitadas, una página de perfil blanca inmaculada y se limitaba a estudiantes universitarios de las universidades de élite del país. El contraste no podía ser mayor.

La primera red social explícitamente dirigida a estudiantes universitarios había nacido en Stanford en noviembre de 2001. Era también probablemente la primera red social real aparecida en Estados Unidos. Este servicio poco conocido, llamado Club Nexus, fue diseñado por un estudiante turco doctorado en informática llamado Orkut Büyükkökten con tal de que los alumnos de Stanford pudieran mejorar su vida social. Un estudiante de ciencias políticas llamado Tyler Ziemann gestionaba las partes no técnicas del proyecto.

Club Nexus fue revolucionario y tenía un montón de opciones: probablemente, demasiadas. Permitía a sus miembros crear un perfil con su nombre real y luego hacer una lista de sus mejores amigos en el campus, identificados como *buddies* en el lenguaje del Club Nexus. Los *buddies* que todavía no eran miembros recibían automáticamente una invitación por email para apuntarse al servicio. Sólo podían apun-

tarse los alumnos con una dirección electrónica de Stanford, y esta autenticación electrónica garantizaba que cada persona era realmente quien decía ser. Permitía chatear, invitar a amigos a actos y celebraciones, colgar cosas en una sección de clasificados, incluidos anuncios personales, redactar columnas tipo blog y usar sofisticadas funciones de búsqueda para encontrar a personas con intereses similares. Los alumnos lo utilizaban para encontrar a compañeros de estudio, reunirse con amigos y ligar. El mismo Buyukkokten se jactó una vez de que lo que diferenciaba al Club Nexus de cualquier otra red era «que permitía organizar fiestas realmente espectaculares».

A los seis meses el Club Nexus ya contaba con 1.500 miembros en Stanford, que tenía 15.000 alumnos matriculados en total. Pero cuando alcanzó los 2.500 miembros, su uso se estancó. Sencillamente el servicio era demasiado complicado. Buyukkokten era un programador brillante que lo había sobrecargado con todas las aplicaciones que se le habían ocurrido, pero eso lo convertía en difícil de utilizar y desdibujaba las actividades entre las distintas opciones. No tenía la sensación de que hubiera mucha gente allí contigo.

Cuando los dos responsables obtuvieron sus respectivas titulaciones universitarias en 2002 quisieron comercializar su proyecto. Reconociendo que el uso de los estudiantes había sido moderado, tomaron lo que se podría llamar una decisión equivocada, teniendo en cuenta los posteriores éxitos de Facebook: decidieron concentrarse en los ex alumnos. Crearon una empresa llamada Affinity Engines, que lanzó una versión modificada de Club Nexus llamada InCircle, para grupos de ex alumnos. Su primer cliente fue la Stanford Alumni Association. En 2005 su cartera de clientes ya incluía redes de ex alumnos de 35 universidades, incluidas gigantes como la University of Michigan. Pero al poco tiempo de que empezara a funcionar Affinity Engines, Orkut Buyukkokten dejó la empresa y se fue a Google.

Al cabo de aproximadamente un año de su incorporación en Google, el emprendedor programador se acercó a Marissa Mayer, una alta ejecutiva de producto de la empresa, y le dijo que durante el fin de semana había creado el prototipo de una nueva red social. Mayer y otros ejecutivos de Google, que por norma animaban la iniciativa de

los empleados, creyeron en el proyecto. Google pensó en llamarlo Eden o Paradise. Días después, Adam Smith, product manager compañero de trabajo de Buyukkokten, le dijo a Mayer que el ingeniero era propietario de la dirección web Orkut.com. Ambos tenían la sensación de que Buyukkokten personificaba el espíritu de su servicio, así que decidieron sencillamente darle su nombre.

Orkut, una red social muy bien diseñada y abierta a todo el mundo, apareció en enero de 2004, justo dos semanas antes que de Thefacebook.com. Al principio arrasó en Estados Unidos y se mantenía junto a un floreciente MySpace. Pero a finales de 2004, curiosamente había sido adoptado por los brasileños. Una campaña de base hecha en Brasil para obtener más adhesiones que en Estados Unidos había captado la imaginación de los jóvenes brasileños. Con este éxito, el servicio adoptó un claro acento brasileño y portugués. Los estadounidenses empezaron a abandonarlo. Hoy en día Orkut, todavía en manos de Google, sigue siendo una de las redes sociales más extensas y sofisticadas del mundo, aunque más de la mitad de sus miembros son brasileños. Otro 20 por ciento de sus usuarios viven en la India. La disminución de expectativas de Google con relación a Orkut puede deducirse tal vez por el hecho de que en 2008 la sede de Orkut fue trasladada a Brasil.

Club Nexus fue la primera red social especial para universitarios, pero en 2003 y 2004 empezaron a aparecer páginas similares en toda una serie de centros académicos. El Daily Jolt, un tipo de comunidad de debate, llevaba en marcha desde 1999 como una especie de boletín comunitario y operaba en doce universidades. Collegester.com, «una comunidad virtual de servicios gratuitos, prácticos y placenteros “para y por los estudiantes”», había aparecido en agosto de 2003 en dos universidades de California con ex alumnos de Irvine. Un servicio para encontrar pareja llamado WesMatch triunfaba en la Wesleyan University. Sus emprendedores fundadores habían lanzado una versión del mismo en Williams College y se estaban introduciendo en Bowdoin, Colby y Oberlin. En Yale, el College Council, gestionado por los estudiantes, el 12 de febrero lanzó un servicio para encontrar citas, llamado YaleStation, tan sólo una semana después del debut de Thefacebook. A finales del mismo mes, unos dos tercios de los estudiantes

de licenciatura ya se habían apuntado. También estaba CUCommunity, que había arrancado en enero en Columbia. Tanto las páginas de Yale como las de Columbia estaban ganando muchos adeptos antes de la irrupción de Thefacebook.

A finales de 2003 las universidades de la Ivy League parecieron haber decidido colectivamente que los directorios de sus campus debían colgarse en Internet. Los gobiernos de Cornell, Dartmouth, Princeton, Penn, Yale y Harvard, entre otros, se quejaban a las administraciones universitarias por el hecho de que su directorio no estuviera en formato digital. La idea no era ningún secreto. La sensación de que había llegado la hora empujó a Zuckerberg a crear Thefacebook y cuentas con su nombre. Estudiantes de todas partes también habían sido influenciados por la rápida ascensión de Friendster, y muchos estaban frustrados al ver cómo fracasaba. Para otoño, MySpace ya empezaba a asomar la cabeza por Los Ángeles y en el mundo de la música.

Aaron Greenspan, un sénior de Harvard, lanzó un servicio allí en septiembre de 2003 llamado houseSYSTEM. Permitía a los estudiantes de las residencias de Harvard comprar y vender libros y comentar las clases, entre otras aplicaciones. También invitaba a los alumnos a cargar sus fotos en algo llamado Universal Face Book. HouseSYSTEM fue polémico por el uso que hizo de las contraseñas de los estudiantes y no obtuvo nunca demasiado éxito, aunque casi doscientos universitarios se apuntaron para probarlo.

Aparte, Divya Narendra dice haber ideado una red social específica para Harvard en diciembre de 2002. Más tarde se asoció a los hermanos Winklevoss para crear Harvard Connection, según parte de los extensos documentos legales presentados en la demanda contra Zuckerberg y Facebook. Los idénticos y altísimos gemelos Winklevoss—conocidos por algunos de sus compañeros de clase como los Winkelvii—entrenaron duro durante años en el equipo de remo y llegaron a los campeonatos finales de remo masculino por parejas en las Olimpiadas de Beijing 2008. Fueron sextos y últimos, pero fue un éxito enorme. Antes habían ganado una medalla de oro en los Juegos Panamericanos

de Río de Janeiro. Los dos rubios y atléticos tipo WASP no podían ser más distintos del escuálido, empollón y cerebritito judío que fundó Thefacebook.

Los tres trabajaron de manera irregular en la idea que se convertiría al año siguiente en Harvard Connection. Como ninguno de ellos era programador, contrataron a gente para que les ayudara. Dos estudiantes de ciencias informáticas lo intentaron sucesivamente y no consiguieron, en opinión del fundador, hacer un buen diseño para Harvard Connection.

A lo largo de los primeros meses de otoño de 2003 en Harvard, Zuckerberg empezó a hacer pruebas con aplicaciones diseñadas para chicos malos que tenían una orientación básicamente social: primero Course Match, luego Facemash. Narendra y los Winklevoss leyeron sobre él en la información del *Crimson* que hablaba sobre el episodio del Facemash. Se pusieron en contacto y convocaron una reunión. Él accedió a ayudarles, pero ahora dice que lo consideró sólo como uno más de sus muchos proyectos de software.

Zuckerberg trabajaba a temporadas escribiendo códigos para Harvard Connection. Al cabo de unas cuantas semanas pareció haber perdido el interés, aunque no se lo dejó claro a Narendra y los Winklevoss. Empezaron a quejarse porque tardaba demasiado. En un momento dado, Zuckerberg se disculpó por el retraso, alegando que se había olvidado llevarse a casa el cargador de su portátil para las fiestas de Acción de Gracias. Al final, el trío de Harvard Connection acabó acusando a Zuckerberg en una demanda federal de haber robado su propiedad intelectual. El caso se resolvió a mediados de 2008 con el requerimiento de que ambas partes no revelaran los detalles. Pero ciertos documentos del proceso salieron a la luz, incluidos unos emails entre los denunciantes y Zuckerberg. Estos mensajes dan idea de lo que pretendía ser Harvard Connection. En uno de ellos, Cameron Winklevoss incluía el texto propuesto para una página: «Harvard Connection ha recopilado una lista de las noches de estreno en las mejores discotecas y clubes nocturnos de la zona de Boston. Hemos hecho tratos con los promotores de estos locales para que hagan un descuento a todos nuestros usuarios registrados en esas noches». Este

tipo de salidas nocturnas con descuento parecía ser uno de los centros de atención del proyecto de página web.

El 6 de diciembre, Cameron Winklevoss mandó otro mensaje a Zuckerberg: «Una idea que se me ha ocurrido es una “clasificación de incesto”... Básicamente consiste en medir lo cerca que están tus intereses y los intereses de la persona a la que miras... Será divertido saber lo relacionados que están y lo “incestuoso” que resultaría pedirle una cita a una persona determinada». También sugería que la página hiciera recomendaciones sobre con quién debe salir un miembro, y cavilaba que tal vez Harvard Connection debía engañar al usuario fingiendo que estas conexiones las determinaba un programa algorítmico: «Tal vez podríamos incorporar algún elemento arbitrario (es obvio que la gente que ve la página no ha de saberlo, puesto que lo único que saben es que se trata de una recomendación cuidadosamente calculada)». Winklevoss consideraba que estaba creando, como así lo decía, una «página para ligar».

Los emails parecen demostrar que Zuckerberg empezó a evitar a los tres fundadores de Harvard Connection. El 8 de enero de 2004 le mandó a Cameron un email: «Sigo un poco escéptico sobre el hecho de que la página sea lo bastante funcional como para llamar realmente la atención y obtener la masa crítica necesaria para que un servicio así funcione». Sin embargo, a finales de noviembre había escrito, «una vez que tenga la parte gráfica podremos poner esta cosa en marcha [...] parece que todo funciona». Los chicos de Harvard Connection pidieron repetidamente reunirse con él. Cuando finalmente coincidieron los cuatro, el 14 de enero, Zuckerberg les dijo que ya no disponía de tiempo para trabajar en el proyecto.

Zuckerberg también tenía cierta relación con el creador de houseSYSTEM, Greenspan. Los dos quedaron para almorzar a principios de enero en el comedor de Kirkland House. En esa reunión, Zuckerberg invitó a Greenspan a asociarse con él para crear su nuevo proyecto, que no describió con detalle. Pero el estudiante mayor se mostró reticente. En una autobiografía de 330 páginas que se publicó él mismo y en la que se autojustificaba, escribe: «No me gustaba la idea de trabajar para alguien que acababa de ser disciplinado por ig-

norar el derecho a la privacidad a gran escala». (Hace referencia a Facemash.) Greenspan, dos cursos por delante de Zuckerberg, dirigía su pequeña empresa de software desde que tenía quince años y se sentía claramente superior al estudiante de segundo.

Sin embargo, en la misma reunión invitó a Zuckerberg a incorporar su proyecto, fuera lo que fuese, a houseSYSTEM. Pero Zuckerberg dijo que no quería hacerlo porque houseSYSTEM era «demasiado útil», según el libro. Greenspan declara que esta afirmación lo confundió. «Sencillamente hace demasiadas cosas –prosiguió Zuckerberg, siempre según la autobiografía–. Bueno, es casi impresionante lo útil que es.» Hoy Zuckerberg no habla demasiado sobre houseSYSTEM, simplemente dice que «el secreto no está en añadir cosas, está en quitarlas». HouseSYSTEM acabó por desaparecer. El compañero de clase de Zuckerberg, Sam Lessin, empresario de Internet, lo recuerda como un «enorme sistema en expansión capaz de hacer todo tipo de cosas». En cambio, dice, Thefacebook era casi obsesivamente mínimo. «Lo único que podías hacer de manera inmediata era invitar a más amigos. Era esa pureza lo que lo hizo avanzar.»

Thefacebook arrancó el 4 de febrero. Al cabo de seis días, Cameron Winklevoss le mandó a Zuckerberg una carta en la que le decía que se había apropiado del trabajo de los fundadores de Harvard Connection y que les debía daños y perjuicios. La carta exigía a Zuckerberg que dejara de trabajar en Thefacebook. Winklevoss y sus socios se quejaron ante la Junta Administrativa –el mismo ente que había castigado a Zuckerberg por Facemash–. Un decano de Harvard tomó cartas en el asunto y le pidió a Zuckerberg su versión de los hechos.

En una larga carta dirigida al decano el 17 de febrero, Zuckerberg explicaba que desde su primera intervención en el proyecto se había sentido «algo decepcionado por la calidad del trabajo que los anteriores programadores habían hecho en la página». Lo calificaba como «caótico y pretencioso». Negó las acusaciones de los hermanos Winklevoss y Narendra. «Mis amigos de la facultad socialmente más ineptos tenían más idea de lo que atrae a la gente a una página web que estos tipos.» Se quejaba de su planificación. «No estaba contento porque no habían logrado cumplir sus promesas ni en publicidad, ni

en el hardware necesario para hacer funcionar la página, ni tan sólo en la parte gráfica (la última vez que la consulté, su página de bienvenida todavía tenía una imagen sacada de un anuncio de Gucci).»

«Me horroriza un poco –proseguía– que me estén amenazando después de todo el trabajo que he hecho para ellos sin cobrar [...] intento no darle importancia, como si fuera un mal menor, al hecho de que siempre que hago algo útil, cualquier capitalista quiere una parte de la acción.» Acababa su carta sobre lo que calificaba de «amenazas ridículas» diciendo: «No he repasado las diferencias que hay entre su página y la mía porque son totalmente distintas». El decano decidió no inmiscuirse en la disputa.

¿Eran los dos servicios sustancialmente distintos? Tal y como lo indicaban los emails de Camerón Winklevoss, Harvard Connection estaba concebido en buena parte como guía de ocio y como servicio para encontrar pareja. La intención era «mediar con promotores» y llevarse un porcentaje en el proceso. Thefacebook era una página no comercial. Se proponía sustituir los directorios de estudiantes no virtuales y se basaba en la información sobre las personas. En Facebook todo lo generaban sus usuarios, mientras que Harvard Connection iba a incluir contenidos, entre otras cosas, críticas sobre locales nocturnos.

The Harvard Connection, rebautizada como ConnectU, arrancó finalmente a finales de la primavera de 2004. Aquel otoño, los fundadores de ConnectU, apoyados por abogados que solían trabajar para el adinerado padre de los Winklevoss, demandaron a Zuckerberg en un tribunal federal de Boston. La demanda aseguraba que Zuckerberg había robado ideas que incluían «la creación de la primera red social dirigida al nicho de los estudiantes universitarios»; «hacer de directorio de personas, sus intereses y calificaciones, de foro para la expresión de sus opiniones e ideas, y de red segura de contactos»; pedir a los miembros que se dieran de alta con su dirección de email.edu, y ponerse en marcha en Harvard para luego extenderse a otras universidades, con un plan a largo plazo de incluir «todas las instituciones académicas acreditadas tanto nacionales como internacionales».

En el tiempo que pasó trabajando para Harvard Connection, Zuc-

kerberg pudo haberse encontrado incómodo por el hecho que él ya estaba trabajando en su propia red social. Está claro que debió de haber advertido antes a los hermanos Winklevoss y a Narendra sobre sus expectativas. Resultó maleducado. Se mostró poco cooperativo. Pero mucho antes de conocer a los Winklevoss y a Divya Narendra ya tenía una idea del tipo de programa social que era posible en Internet. Éste fue el primer motivo por el que le interesó el proyecto Harvard Connection. La demanda civil interpuesta por los tres demandantes alega un comportamiento mucho peor que la mala educación: «Infracción del copyright, incumplimiento de contrato real o implícito, apropiación indebida de secretos comerciales, incumplimiento del deber fiduciario, enriquecimiento indebido, prácticas comerciales injustas, interferencia intencionada con el objetivo de sacar provecho profesional, incumplimiento del deber de buena fe y trato justo, fraude y traición a la confianza». Los demandantes pedían la propiedad total de Thefacebook y que se les pagaran unos daños equivalentes a su valor. Iban muy fuertes por un supuesto proyecto de diez horas por el cual Zuckerberg nunca tuvo un contrato por escrito ni recibió nunca ni un dólar.

Zuckerberg probablemente perfeccionó sus ideas mientras trabajaba para Harvard Connection, pero no parece haber elementos en común entre las páginas que no hubieran sido ya utilizados anteriormente por otros servicios. A esas alturas, todo plan de red social en el planeta estaba influenciado por Friendster. Para Thefacebook fue crítico usar las direcciones.edu para darse de alta, pero otras páginas universitarias ya habían empezado a adoptar un enfoque similar. Club Nexus ya se había limitado en otoño de 2001 a las direcciones electrónicas de Stanford.

En septiembre de 2004, cuando presentaron la demanda contra Thefacebook, ConnectU alegaba tener 15.000 usuarios en doscientas universidades. Thefacebook competía con ellos con fuerza. ConnectU sí llevó a sus fundadores a alcanzar un éxito enorme: un acuerdo económico por la demanda en el 2008. Eso aportó a los creadores de ConnectU un montón de dinero para retirarse: supuestamente, veinte millones de dólares en efectivo, además de acciones en Facebook por

un valor de al menos diez millones. ConnectU ya estaba moribundo, pero ahora desapareció.

Aaron Greenspan también acusó a Zuckerberg de robarle las ideas. En su autobiografía, titulada *Authoritas: One Student's Harvard Admissions and the Founding of the Facebook Era*, afirma que él «se inventó el Facebook mientras estudiaba en Harvard College». En abril de 2008 solicitó a la U.S. Patent and Trademark Office (oficina de patentes y marcas de Estados Unidos) que cancelaran la marca Facebook. Alegaba que se trataba de un término genérico y que, además, ya lo había empleado meses antes que Zuckerberg, como parte de houseSYSTEM. Greenspan se hizo a sí mismo de abogado. La Trademark Trial and Appeal Board (junta de desacuerdos y apelaciones sobre marcas) decidió que sus reclamaciones eran lo bastante plausibles como para sacar adelante la querrela. Al cabo de unos meses Facebook pactó con Greenspan una compensación económica.

Greenspan no sólo acusa a Zuckerberg. En su libro declara que también los Winklevoss y Narendra le robaron ideas, y que Harvard Connection era también un plagio de houseSYSTEM.

Las redes sociales están actualmente extendidas por todo el planeta. Facebook es la mayor red mundial de este tipo. Es raro el estudiante de instituto o universitario que no utiliza habitualmente Facebook o MySpace. Estos sistemas se han hecho tan dominantes en las comunicaciones que los jóvenes apenas utilizan ya el correo electrónico. De sixdegrees a Friendster, de Friendster a Facebook, las redes sociales se han convertido en algo familiar y omnipresente de Internet.

4

Otoño de 2004 «Mira el mundo a tu alrededor. Con un leve empujón en el lugar adecuado, lo puedes volcar.»

Cuando el semestre de otoño de 2004 estaba a punto de empezar, Thefacebook estaba al borde de una grave crisis. Durante el verano, las altas habían pasado casi de cien mil a unos doscientos mil usuarios. Esto era positivo y también negativo. «Ya éramos lo bastante afortunados por el hecho de que la estructura no se hubiera desencajado totalmente —dice Dustin Moskovitz, que dedicó tanto tiempo como el resto del equipo a trabajar para que eso no sucediera—. Nuestros servidores estaban ya al límite, pero sabíamos que una carga entera en otoño sería el doble. El servicio se hizo muy inestable.»

Pero la crisis no era tan sólo técnica. Dentro del equipo empezaba a crecer la tensión por si Thefacebook tenía que ser su única prioridad. Zuckerberg se mostraba cada vez más interesado en Wirehog, su proyecto paralelo para permitir a los miembros de Thefacebook compartir fotos y otros soportes entre amigos.

A lo largo del verano, muchos estudiantes y administraciones universitarias de colleges de todo el país habían dirigido a Thefacebook peticiones por email, SMS y teléfono para ser añadidos a su lista. A veces mandaban cartas por correo y les adjuntaban flores o bombones, o incluso los visitaban en la casa de Palo Alto. La gente empezaba literalmente a suplicar para tener acceso al servicio.

Saverin seguía bloqueando la cuenta corriente. Zuckerberg pagaba las facturas de su propio bolsillo. Él y sus padres habían prestado a la empresa miles y miles de dólares. Pero los chicos de Thefacebook sa-

bían que si no disponían de servidores suficientes al empezar el curso, el servicio podía interrumpirse. «Nos preocupaba mucho convertirnos en el nuevo Friendster –recuerda Dustin Moskovitz–. Teníamos la sensación de que el único motivo por el que Friendster no era la red universitaria dominante era porque todavía tenían problemas con la escalada.» (Es decir, *crecimiento* en lenguaje no virtual.)

Y otro Friendster se desplegaba ante sus ojos. Orkut, después de rivalizar con MySpace, empezaba a derrumbarse por problemas de rendimiento, además de ser usurpado por los brasileños. Ni siquiera el gran Google era capaz de hacer crecer sin sobresaltos una red social.

Thefacebook era una empresa reciente y atípica, en el aspecto financiero. Hasta el momento no había precisado financiación externa; pero ahora, con un probable crecimiento y un aumento de los costes, una empresa nueva de Silicon Valley solicitaría capital riesgo para obtener una buena inyección de líquido, para una empresa del tamaño de Thefacebook, posiblemente de varios millones de dólares. Pero en un panorama como éste, el capital riesgo se lleva su libra de carne: un buen pedazo de la compañía, tal vez un cuarto, o incluso un tercio. Parker lo había vivido en Plaxo, donde había perdido la batalla con el capital riesgo y donde acabó expulsado de su propia empresa. De modo que había contagiado a Zuckerberg con éxito su aversión por el capital riesgo. Los dos estaban decididos a conservar el control absoluto del destino de la empresa. Al fin y al cabo, no querían más que unos cuantos cientos de miles de dólares para comprar más servidores.

A los pocos días de incorporarse a Thefacebook, Sean Parker llamó a su amigo Reid Hoffman, fundador de LinkedIn y un gran ángel inversor. Hoffman le había estado asesorando durante el doloroso desenlace de su relación con Plaxo y se había convertido en un buen amigo. Parker era también pragmático. Sabía que era importante mantener la patente de *sixdegrees* cerca de Thefacebook.

Hoffman se mostró impresionado con Thefacebook casi de inmediato pero no quería ser su inversor principal, teniendo en cuenta su implicación con LinkedIn. A mediados de 2004, muchos en la indus-

tria de Internet empezaban a preguntarse si las redes sociales no acabarían convergiendo todas en una gran red. Aunque Hoffman no compartía esta creencia, sabía que si encabezaba una inversión en Thefacebook algunos lo contemplarían como un conflicto de intereses. Así, convocó una reunión entre Parker, Zuckerberg y Peter Thiel, el genio de las finanzas reflexivo y de pelo oscuro que había sido cofundador y directivo de PayPal, y que en aquel momento actuaba como inversor privado.

Hoffman es un arquetipo en la subcultura distinguida e importante de Silicon Valley: los adinerados ex empleados de PayPal. Hoffman seguía en contacto con muchos de sus antaño colegas de PayPal, incluido Thiel. PayPal creó el primer sistema a gran escala de pago virtual que tuvo aceptación, y en octubre de 2002 se vendió a eBay por 1.500 millones de dólares, tan sólo dos años después de ser creada, en una fusión de dos empresas de nueva creación. Ya antes de PayPal, Thiel había hecho de inversor profesional y ahora invertía en empresas prometedoras de nueva creación (*start-ups*) y acababa de fundar un *hedge fund*. Había invertido dinero tanto en Friendster como en LinkedIn.

Thiel resultó ser el inversor ideal para Thefacebook. Concebía el mundo desde el punto de vista de un exitoso emprendedor en PayPal. Era fan de Sean Parker, a quien había conocido en Plaxo y a través de Friendster. Era también un pensador contestatario. Los inversores todavía desconfiaban en general de las empresas de Internet dirigidas al consumo, recordando lo mucho que habían perdido cuando estalló la burbuja de las dot-com. «De modo que tuvimos la sensación de que éste era el lugar ideal en el que buscar la oportunidad –recuerda Thiel–. Y dentro del Internet de consumo, las redes sociales parecían una especie de tendencia incipiente. Pero en 2004 las redes sociales se percibían como negocios muy efímeros, y la gente pensó que aquello era como invertir en una marca de vaqueros, más o menos. Existía la cuestión de si todas esas empresas eran modas pasajeras que sólo durarían un periodo breve de tiempo.»

Pero la información que Thiel recibía sobre Thefacebook le dio seguridad. En su despacho estaban Sean Parker, Mark Zuckerberg y Ste-

ve Venuto, el nuevo abogado de la empresa, que había trabajado en Plaxo con Parker y había empezado a trabajar con Facebook a finales del verano. Hoffman había convocado la reunión e incluyó a su protegido en LinkedIn Matt Cohler, un graduado de Yale moreno y dinámico. Parker, con sólo veinticuatro años, era ya un experto orador y dirigió buena parte de la reunión. Explicó que aunque Thefacebook era relativamente pequeño, esto era porque exigía una dirección de email.edu a sus usuarios. El universo potencial de miembros estaba deliberadamente limitado. Sólo podían apuntarse los alumnos de universidades selectas. Lo que ocurría al ampliarse a una nueva universidad era lo que más impresionaba a Thiel: a los pocos días, solía captar básicamente todo el alumnado del centro, ¡y más del 80 por ciento de los usuarios consultaban la página a diario! Nadie había oído nunca una combinación tan extraordinaria de crecimiento y uso en una empresa de Internet de nueva creación.

Zuckerberg llevaba entonces su uniforme estándar de camiseta, vaqueros y unas sandalias Adidas de goma que dejaban ver los dedos de los pies. Desde luego, no estaba pensado para impresionar. Thiel recuerda que parecía más bien introvertido. Zuckerberg hablaba poco, contestaba preguntas de vez en cuando y también de vez en cuando planteaba alguna. Sí, recibían peticiones de cientos de universidades que querían tener Thefacebook en sus campus. Habló de algunas de sus ideas sobre cómo podía evolucionar el producto. También habló brevemente de sus esperanzas sobre Wirehog. No tuvo absolutamente ningún impulso de mostrarse servil, y eso, combinado con su locuacidad sobre lo que estaba consiguiendo Thefacebook, le hizo parecer todavía más impresionante. No necesitaba llevar corbata para convencer a nadie de que era un empresario al que valía la pena respaldar.

Pero Zuckerberg tampoco se avergonzaba al reconocer lo que no sabía. La conversación se encarriló rápidamente sobre la mecánica de las inversiones, y Thiel empezó a soltar frases en su jerga sobre el acuerdo. Zuckerberg le interrumpía a menudo: «Explicámelo bien; ¿qué significa?».

A los pocos días, después de un poco de tira y afloja con Parker, Thiel

accedió a lo que podría pasar a la historia como una de las mejores inversiones de todos los tiempos. Accedió a prestar a Thefacebook 500.000 dólares, que con el tiempo debían convertirse en un porcentaje del 10,2 por ciento de la empresa. Eso daría a Thefacebook una valoración de 4,9 millones de dólares. Una de las razones por las que Thiel accedió a aportar el dinero en forma de préstamo fue que, hasta que no estuviera todo aclarado con Saverin, existían obstáculos legales para hacer una inversión formal en acciones. Las provisiones del préstamo establecían que si Thefacebook alcanzaba los 1,5 millones de usuarios antes del 31 de diciembre de 2004 –menos de seis meses más tarde–, se convertiría en una inversión en activos y la empresa no tendría que devolver el préstamo. Zuckerberg y Parker tenían así un gran incentivo para seguir creciendo.

La valoración de 4,9 millones de dólares era menor de la que otros habían esgrimido delante de Zuckerberg, pero él estaba contento de haber encontrado un inversor que parecía otorgar al empresario el beneficio de la duda. Thiel le dijo a Zuckerberg «ahora no la cagues», lo cual, dice actualmente el CEO, fue prácticamente el único consejo que recibió de Thiel en los primeros años de la empresa. «Me sentía cómodo con que ellos fueran detrás de su concepto original –dice Thiel, cuando rememora aquellos momentos–. Y fue una valoración muy razonable. Pensé que iba a ser una inversión bastante segura.» Aunque Thefacebook no cumplió su compromiso de tener 1,5 millones de usuarios el 31 de diciembre, Thiel dejó que el préstamo se convirtiera al cabo de poco tiempo. Thiel vendió casi la mitad de sus acciones en 2009, pero aun así, el resto de sus acciones tienen actualmente un valor –como mínimo– de varios cientos de millones de dólares. Cuando hizo el préstamo, Thiel también se incorporó a la junta directiva.

Hoffman invirtió unos 40.000 dólares adicionales, al igual que su amigo Mark Pinkus, y un par de amigos de la empresa invirtieron pequeñas cantidades, elevando la financiación total hasta unos 600.000 dólares. Asistir a la presentación de la inversión también le causó una fuerte impresión al empleado del LinkedIn de Hoffman, Matt Cohler. Quiso adquirir acciones de Thefacebook, pero Zuckerberg y Parker

creyeron que de momento ya tenían bastante capital. Sin embargo, más adelante Cohler encontraría la manera de adquirir unas cuantas.

En otoño de 2004 los alumnos recién llegados al primer curso de Harvard se sintieron a la vez halagados y atónitos cuando el presidente de la universidad, Lawrence Summers, antiguo secretario del tesoro de Estados Unidos, les dio la bienvenida diciéndoles que ya se había familiarizado con muchos de ellos mirando sus perfiles en Thefacebook. El servicio estaba ya tan enraizado en la cultura de aspirantes a licenciaturas de Harvard que los nuevos estudiantes oían hablar de él y se creaban perfiles incluso antes de llegar. Pero la información que habían incluido estaba destinada a impresionar a sus compañeros, no a ser vista por el presidente del college. Algunos se sintieron incómodos al pensar que sus detalles y nimiedades personales eran ahora tan accesibles para autoridades como Summers. Thefacebook ya estaba haciendo que la gente se planteara qué nivel de intimidades se podían desvelar *online*.

Sin embargo, Thefacebook sí cumplía una necesidad concreta entre los estudiantes de Harvard y de otras universidades. Los directorios impresos se entregaban en primero en la mayoría de los centros académicos y normalmente contenían fotos de cada estudiante junto a su nombre y el instituto del que procedía. Y con todas sus limitaciones, habían conseguido tener una destacada función en la vida social de la universidad. Si conocías a un chico en una fiesta, al día siguiente sacabas el directorio para enseñarles a tus compañeras de habitación qué aspecto tenía. Si ya estabas en tercero, la foto tenía ya más de dos años, pero seguía siendo la mejor de la que disponías. En algunas universidades se le llamaba *Freshmenu* (jugando con la palabra *freshmen*, que son los alumnos de primero), y los viernes por la noche los estudiantes hacían juegos con él cuando se aburrían. Abrirlo en una página al azar y el que ganaba era el que tenía que girar menos páginas antes de haber encontrado diez personas con las que se había acostado. Cosas así.

De modo que en Harvard, Dartmouth, Columbia, Stanford, Yale y

el resto de las universidades, Thefacebook se convirtió rápidamente en una herramienta social esencial y en un avance considerable respecto del anticuado libro impreso. Ahora, si una chica conocía a un chico en la fiesta de una *fraternity*, se ponía en movimiento un elaborado juego de rituales electrónicos. Adquiría todavía más relevancia si la relación ya había *cuajado* (se habían acostado). La primera cuestión clave era si el chico te había agregado de inmediato como amigo de Thefacebook. Si no lo hacía, era una señal desastrosa. En aquel momento, cualquier estudiante podía ver el perfil de cualquier otro en su universidad. Otra actividad clave consistía en examinar cuidadosamente los amigos de tu nueva amistad. Thefacebook te indicaba cuántos teníais en común: una cifra elevada era un indicador prometedor.

En Thefacebook subyacía una fuerte carga sexual. Te pedía que indicaras tu estado sentimental y si estabas interesado en hombres o mujeres. Uno de los campos estándar de la página era *Interesado en*. Las opciones de respuesta incluían Citas, Una relación, Juego al azar o Lo que salga. Flirtear a través de Thefacebook se convirtió en una especie de arte, aunque había una opción –el toque– que lo convertía en algo muy sencillo.

Enviar toques era algo que en aquellos momentos fascinaba a los usuarios, incluso a los supuestamente sofisticados alumnos de Harvard. No estaba claro que un toque de Thefacebook significara estar coqueteando –al menos en teoría, podía interpretarse como un gesto amistoso–, de modo que hasta los más tímidos reunían de vez en cuando el coraje de mandarlo. El propio hecho de que el significado del toque fuera tan indefinido era uno de sus atractivos. Podía significar que te gustaba alguien, que lo encontrabas atractivo, que te había gustado su comentario en clase, que lo querías distraer de su estudio o que, simplemente, requerías su atención. Al receptor sólo se le indicaba que había recibido un toque, de modo que era él quien debía interpretar esa información a su antojo. ¿La respuesta adecuada? Devolver el toque, lo que el programa Thefacebook te preguntaba educadamente si deseabas hacer.

Tener amigos tuvo un elemento de competición desde el primer

día, como había sucedido con Friendster y MySpace. Si tu compañero de habitación tenía trescientos amigos y tú sólo cien, te proponías mejorar la cifra. «Está claro que en Dartmouth la competición hizo que Thefacebook se extendiera más rápido», dice Susan Gordon, de la promoción de 2006. Susan se encontraba en un programa de estudios de italiano en Roma cuando Thefacebook conquistó Dartmouth casi de la noche a la mañana en marzo de 2004. Inmediatamente empezó a recibir emails de amigos diciéndole que tenía que apuntarse o de lo contrario, cuando regresara al final del trimestre se habría quedado muy atrás. «Para todos nosotros aquello resultó de inmediato muy lógico —explica—. Un libro verde virtual, ¡qué divertido!» (El directorio de estudiantes de Dartmouth tenía las cubiertas verdes.) El hecho de ser de la Ivy League no hacía más que asegurar su exclusividad. Había empezado en Harvard, o sea que tenía que estar bien.

Perfeccionar los detalles del propio perfil para aparecer como un amigo potencial más atractivo ocupaba una parte considerable de tiempo a todos esos *Ivy Leaguers* recién conectados. Encontrar la foto adecuada, cambiarla con regularidad, sopesar cuidadosamente la manera de describir tus intereses... como salían todas las asignaturas que cursabas, algunos estudiantes seleccionaron sus cursos con el fin de proyectar una determinada imagen de ellos mismos. Y muchos claramente elegían las asignaturas basándose en los compañeros que Thefacebook indicaba que se habían inscrito. Una forma sutil de acecho se convirtió en casi una rutina: si alguien parecía interesante, te proponías conocerle. Cuantos más amigos compartías, más fácil solía resultar el proceso. Tu *facebook*, como empezaron a llamarse los perfiles en el servicio, cada vez se convertía más en tu cara pública. Lo que definía tu identidad.

La gente dedicaba horas y horas a visitar los perfiles de otros alumnos, al principio sólo de su universidad, pero pronto de toda la red Thefacebook por los otros campus de élite. Nick Summers, de la promoción de Columbia de 2005, que era el usuario 796 de Thefacebook, recuerda poder ver las caras de todos los usuarios del servicio ordenadas alfabéticamente. No había demasiadas cosas que hacer excepto mantener tu perfil, añadir amigos, enviar toques y consultar los per-

files de los demás. Sin embargo, los estudiantes pasaban miles de horas examinando cada detalle de los perfiles de los demás. Podías pedirle a Thefacebook que seleccionara arbitrariamente a diez alumnos de tu universidad para poderlos examinar, o podías buscar a gente según determinados parámetros. La curiosidad y la lascivia latentes de toda una generación entraban en juego.

En septiembre, Thefacebook añadió dos aplicaciones que dieron a los estudiantes todavía más motivos para dedicarle tiempo. Ahora, en el perfil de los usuarios se incluía algo llamado *el muro*, que permitía a todo el mundo escribir lo que quisiera en tu perfil. Podía ser un mensaje, o un comentario sobre ti... el equivalente a un correo electrónico público. Cualquiera que visitara tu perfil podía verlo. Ahora no sólo podías navegar para escrutar a la gente, sino que podías reaccionar a lo que veías. O sencillamente podías invitar a alguien a quedar contigo en la cafetería. O hacerle un comentario insinuante. Y otro amigo podía comentar tu comentario sobre algo que había colgado en su muro. De pronto, todos los usuarios de Thefacebook tenían su propia pizarra pública.

A lo largo del verano, Zuckerberg, Moskovitz y Parker habían acuñado un término para definir la manera en que los estudiantes parecían utilizar el servicio. La llamaron *el trance*. Una vez que empezabas a rastrear Thefacebook resultaba muy fácil seguir haciéndolo. «Era algo hipnótico —dice Parker—. Simplemente ibas clicando de un perfil al otro, mirando los datos.» El muro tenía por objetivo mantener a los usuarios todavía más hipnotizados a base de darles más cosas que ver dentro del servicio. Pareció funcionar. Casi de inmediato, el muro se convirtió en la aplicación más popular de Thefacebook.

La otra aplicación nueva fueron los *grupos*. Ahora cualquier usuario podía crear un grupo en Thefacebook por cualquier motivo. Cada grupo disponía de su página propia, muy parecida a un perfil, que contenía su propia pizarra tipo muro. De inmediato, en Harvard empezaron a aparecer grupos absurdos con nombres como «El agua vitaminada me hace vomitar», que por alguna extraña razón alcanzó rápidamente los mil seguidores. Emma MacKinnon, de la promoción de Harvard de 2005, estaba redactando su tesina sobre el filósofo Em-

manuel Levinas y recuerda pertenecer a un grupo de Thefacebook que se llamaba «Odio al tío sobre el que habla mi tesina». Sus seguidores eran mujeres que hablaban sobre hombres. «Siempre había una pequeña descripción sobre “Por qué me gusta en realidad”», recuerda.

Muchos estudiantes empezaron a prescindir de sus agendas porque en Thefacebook se podían poner en contacto con cualquiera, simplemente tecleando su nombre. No hacía falta recordar ni guardar la dirección de email de nadie. Y si querías encontrar a alguien de inmediato, casi todos ponían en su perfil tanto su número de móvil como su AIM de mensajería instantánea. Éstas no eran las identidades anónimas del chat de AOL. Internet había llegado a una era distinta; se estaba personalizando.

El personal que trabajaba en California a tiempo completo para Thefacebook se limitaba ahora a Zuckerberg, Moskovitz, Parker y el jefe de operaciones Halicioglu, que vivía en San Jose, veinte millas más al sur. Andrew McCollum también vivía con ellos, todavía centrado en el Wirehog. El dinero de Thiel les permitió comprar nuevos servidores y se estaban expandiendo con fuerza. La primera semana del trimestre de otoño, añadieron unas quince universidades más. Thefacebook empezaba a perder rápidamente su tendencia elitista. El 10 de septiembre, en su lista se incluían centros como la Universidad de Oklahoma y Michigan Tech.

Al tener que abandonar la destrozada casa alquilada del verano, encontraron otra vivienda de alquiler en Los Altos Hills, unas cuantas millas más al sur. Su patio trasero daba a la carretera interestatal 280. Eso ayudaba a resolver los conflictos con los vecinos: el lugar era tan ruidoso que nadie se daba cuenta de si daban fiestas o armaban barullo a altas horas de la madrugada. Pero el polvo que había en la casa, de reciente construcción, la hizo prácticamente inhabitable para Sean Parker, cuyas alergias alcanzaron un estado crítico. Por suerte, su novia le permitió quedarse en su casa.

Gestionar la página web se les daba bien, pero gestionar la casa no tanto. Convirtieron el salón en una oficina provisional, rodeada de

pizarras, las mesas llenas de portátiles y papeles por todas partes. Un amigo del instituto de Zuckerberg pasó a verle y se dio cuenta de que todas las mesas habían sido apartadas a un lado del salón. Habían sobrecargado los cables e instalado un interruptor general, lo cual cerraba la electricidad en algunos enchufes. En lugar de buscar la caja del circuito, simplemente utilizaban los enchufes restantes. El visitante encontró los interruptores y tocó uno, para que los empollones pudieran volver a acomodarse por la casa. Casi todo el resto de la casa estaba vacía, excepto unos cuantos colchones aquí y allá y unas cuantas cajas por abrir.

La higiene, por decirlo de alguna manera, se estaba deteriorando. En la cocina los platos sucios se apilaban en el fregadero, y nadie sacaba jamás la basura. Había hormigas por todas partes. Zuckerberg seguía dejando latas vacías allá donde se las terminaba. Así es como viven los estudiantes veinteañeros.

Aunque el estado de la casa era del todo inmaduro, la empresa lo era cada vez menos. Con su nueva estructura y su rápido aumento en usuarios, Thefacebook parecía estar haciéndose mayor. La demanda era todavía más feroz de lo que habían previsto. Sólo en el mes de septiembre prácticamente doblaron el número de usuarios, hasta rondar los cuatrocientos mil. La cifra alcanzó el medio millón el 21 de octubre, mientras que el crecimiento iba acelerándose. Durante el verano habían determinado la manera de automatizar el proceso de añadir una nueva universidad, de modo que se eliminara la costosa unificación de listados de residencias y horarios de clases.

Pero cada vez estaba más claro que incluso el dinero de Thiel no sería suficiente para cubrir todos los costes del rápido crecimiento de la infraestructura de la empresa. La adición de nuevos servidores era una actividad prácticamente diaria. Sean Parker, a quien Zuckerberg había asignado todos los asuntos financieros, se puso en contacto con una sociedad llamada Western Technology Investment, que conocía su experiencia en Plaxo. WTI, tal y como se conoce, se dedica al negocio del *préstamo de capital riesgo*. Hace préstamos a corto plazo —casi siempre a devolver en tres años— a empresas prometedoras de nueva creación, normalmente con un interés de entre el 10 y el 13 por cien-

to. Maurice Werdegar, socio de WTI, negoció con Parker una línea de crédito de 300.000 dólares a tres años, especialmente orientada a cubrir los costes de Thefacebook en discos duros y otros activos físicos, sobre los que WTI puso una opción de embargo hasta recuperar el préstamo. El préstamo se cerró en diciembre de 2004 con la expectativa de agotar su línea de crédito en julio siguiente. A Werdegar, gran fan de Parker y que no había tenido nunca ningún problema tratando con él en Plaxo, le gustó lo que le oyó decir sobre las perspectivas de Thefacebook. Preguntó si WTI podía, además, invertir 25.000 dólares con la misma valoración que había obtenido Thiel de la empresa.

Werdegar, en aquellos momentos socio junior de la sociedad, convocó en octubre de 2004 una reunión de los dos fundadores de WTI, con Parker y una contable irlandesa llamada Mairtini Ni Dhomhnaill que trabajaba temporalmente para Thefacebook. Antes de la reunión, los socios de Werdegar le dijeron que, aunque estaban contentos de volver a tener tratos con Sean Parker, creían que esta empresa no parecía merecer una inversión en acciones además del préstamo.

Su actitud cambió rápidamente. «Después de una hora y media escuchando a Sean, salimos todos y —lo recordaré toda la vida— preguntaron “¿Qué parte de su capital podemos obtener?”», recuerda Werdegar. Parker estaba afinando su discurso y los resultados no hacían más que mejorar.

La última estructura de gobierno de la empresa, después de la inversión de Thiel, tenía unas provisiones poco habituales. La junta de directores incluía cuatro puestos: uno del inversor Thiel, uno de Parker y uno de Zuckerberg. El cuarto puesto lo podía asignar Zuckerberg como él quisiera y, de momento, permanecía vacante. La idea era superar a los de fuera e impedir que cualquier inversor futuro les usurpara la empresa. Como Thiel era también ex empresario y creía en dejar que los fundadores controlaran su propia creación, no puso ninguna dificultad.

Fue así como Parker puso su sello en la empresa. Le habían despedido dos veces, de Napster y de Plaxo. No quería que lo despidieran de Thefacebook, y también quería que fuera imposible despedir a Zuckerberg. «Lo que le dije a Mark —comenta Parker— fue que yo intenta-

ría ser para él lo que nadie había sido para mí: la persona que le cubre las espaldas y lo coloca en una posición de poder, para que pudiera tener la oportunidad de cometer sus propios errores y aprender de ellos.» Otro punto en los documentos corporativos de la compañía garantizaba que si alguno de los fundadores, o Parker, abandonaba alguna vez la empresa por cualquier motivo, tendrían derecho a conservar la dirección de email de la empresa y también su portátil. Cuando le despidieron de Plaxo, Parker se encontró sin ninguna de las dos cosas, de modo que nadie pudo ponerse en contacto con él.

«Nos benefició mucho el hecho de que Sean fuera un fundador al que se habían cargado —dice Moskovitz—. No sabíamos nada sobre cómo incorporar una empresa o aceptar financiación, pero teníamos a una de las personas más conservadoras para aclararlo e intentar protegernos.» Cuando llama a Parker «conservador» no se refiere a su estilo de vida. Parker podía resultar errático. Pero Moskovitz recuerda su papel en la empresa en aquellos tiempos con cariño, a pesar de algunos infelices incidentes posteriores. Parker tenía la edad suficiente para comprar alcohol, sabía cómo organizar una fiesta que ofreciera más que un Beirut *beer-pong*, y dominaba el vocabulario del capital riesgo. «Te daba mucha confianza tenerle cerca —dice Moskovitz—. Sean es un tipo excitable y está un poco loco, pero en general hace que la vida sea más interesante cuando estás en medio de un montón de fanáticos sentados alrededor de la mesa, programando todo el día.» A aquellos chicos veinteañeros, Parker, que ya tenía veinticuatro años, les resultaba un tipo sofisticado.

Tal vez Zuckerberg fuera más centrado y convencional que Parker, pero también tenía sus rarezas. Sin embargo, en general se limitaban a lo intelectual y lo verbal. Por ejemplo, tenía la manía de puntualizar las conversaciones, cuando alcanzaba un momento álgido, diciendo de pronto: «¡Ahora ya sabes a quién te enfrentas!». Era una cita de una de sus películas favoritas, *Troy*, que había visto con unos amigos en Harvard Square el día de su veinte cumpleaños, el mayo anterior. A Zuckerberg le encantaba estudiar a los clásicos. En una escena clave de la película, el guerrero griego Aquiles, interpretado por Brad Pitt, se enfrenta a su adversario troyano Héctor:

Héctor: Prometamos que el ganador le otorgará al perdedor los mejores rituales funerarios.

Aquiles: Entre leones y hombres no hay pactos. [*Clava la espada en el suelo y se quita el casco, tirándolo a un lado.*]

Aquiles: Ahora ya sabes a quién te enfrentas.

Como practicante de esgrima, la versión civilizada del espadachín, a menudo Zuckerberg concebía el mundo como una partida de esgrima, un campo de combate en el que el golpe ideal es aquel que coge al oponente fuera de juego.

Una batalla que se estaba librando era contra el eje Winklevoss/Narendra. La empresa había contratado ahora a otro bufete de abogados sólo para defenderse de la demanda, que empezaba a abrirse paso hacia el tribunal federal de Boston y suponía un gasto importante para los activos limitados de la empresa, ya que costaba unos 20.000 dólares mensuales sólo en trámites legales. Después de recibir una llamada de los abogados, Zuckerberg acostumbraba a relatarle brevemente las últimas noticias a Moskovitz y luego se levantaba y clamaba: «¡Ahora ya sabes a quién te enfrentas!». En otros momentos, la frase tenía todavía menos sentido.

Pero las citas incongruentes de películas le ofrecían a Zuckerberg, que por lo demás solía sumirse en largos periodos de silencio, un placer tan grande como inexplicable. También las insertaba en Thefacebook. En aquellos tiempos, siempre que buscabas algo aparecía una cajita al pie con los resultados. Inicialmente había una tipografía muy pequeña que decía «Ya encontraré algo para poner aquí». Más tarde la frase fue reemplazada por «Ni siquiera sé qué aspecto tiene una codorniz». Es una cita de la película *The Wedding Crashers*. Otra cita que apareció allí era: «Estamos demasiado cerca para los misiles. Cojamos los fusiles», que pronuncia en un momento crítico el piloto de caza interpretado por Tom Cruise en *Top Gun*.

Las citas venían a ser como bromas entre colegas, algo similar al espíritu de la empresa: jugueteo, combativo y, a pesar de la sofisticación técnica, también juvenil. Los estudiantes de universidades de todo el país se pasaban horas discutiendo sobre el significado de estos

epigramas inescrutables. No mucho después, Aaron Sittig diseñó camisetitas de la empresa. Mostraban un caza de guerra volando por encima de un par de codornices.

El Ford Explorer, que ya tenía doce años, se embargó por las multas de estacionamiento que acumuló Parker. Éste no estaba registrado, así que no tenían opción de recuperarlo. Zuckerberg y Parker lo comentaron con Thiel en su reunión siguiente y éste aprobó la compra de un coche de empresa. «Sólo aseguraos de que cueste menos de cincuenta», les pidió. Se compraron un elegante Infinity FX35 negro, un coche deportivo y lujoso. El coche tenía un aspecto elegante y agresivo, como si estuviera listo para echarse de un salto encima de un Ford incauto. *¡Ahora ya sabes a quién te enfrentas!* Le pusieron por alias *the Warthog*, como un tanque que aparecía en el videojuego Halo, al que jugaban a menudo en su Xbox. Los juguetes eran cada vez mejores.

Facebook parecía funcionar de maravilla, pero Zuckerberg continuaba pensando en Wirehog. «Lo que era muy raro de la manera en como Facebook se desarrollaba en esos momentos —dice Sean Parker— era que Mark, simplemente, no creía totalmente en él y quería dedicarse a esas otras cosas.» Zuckerberg creía que tenía motivos para repartir sus apuestas. Temía que una vez Thefacebook intentara expandirse más allá de la universidad, chocaría contra una pared de resistencia. Se sentía genuinamente inseguro sobre cuál de sus proyectos lo llevaría al final al mejor negocio. Y no se preocupaba sólo por los negocios. Zuckerberg no había cambiado demasiado desde que salió de Exeter y rechazó millones de dólares por Synapse, la herramienta de MP3 que había creado con D'Angelo. Las ideas eran casi tan interesantes como la perspectiva de hacerse rico. En cualquier caso, estaba seguro de que uno de sus proyectos llegaría a cuajar. Tal vez sería el Wirehog. «Mark siempre hablaba de cómo le gustaba crear, en especial en aquellos tiempos —dice Dustin Moskovitz—. Decía cosas como “Mi plan vital consiste básicamente en crear prototipos de un montón de aplicaciones y luego intentar que otros los hagan funcionar por mí”.»

Parker, en cambio, seguía oponiéndose frontalmente al Wirehog. «Dije claramente que Wirehog era una idea pésima y una distracción enorme. No teníamos que estar trabajando en él», recuerda. Pero Zuckerberg se imponía sobre Parker, que contrató a regañadientes a Steve Venuto, el mismo abogado que había registrado Plaxo, para constituir Wirehog como empresa. Para tratar de obtener el apoyo de Parker, Zuckerberg le nombró uno de los cinco accionistas de Wirehog, junto con MacCollum, D'Angelo y Moskovitz, que también se mostraba reticente acerca del Wirehog. «Necesitaba que Mark centrara su atención en Facebook», recuerda Moskovitz. Mirando atrás, Zuckerber admite que no siempre les puso las cosas fáciles a sus socios. «Dustin estaba plenamente consagrado a lo que estábamos haciendo [con Thefacebook], y yo pensaba siempre en el próximo proyecto. Hasta que llegamos a ese gran punto de inflexión, según mis cálculos, seguramente no valió la pena tanto esfuerzo.»

El grupo estaba dividido. McCollum y D'Angelo se dedicaban casi por completo al Wirehog, mientras que Parker y Moskovitz trabajaban sólo en Thefacebook. Zuckerberg cabalgaba entre ambos proyectos. «Para muchos de nosotros el Wirehog resultaba más interesante —dice D'Angelo—. Había muchas redes sociales. Wirehog era un producto que yo mismo estaba interesado en utilizar, y técnicamente también resultaba más interesante.»

Wirehog era un programa independiente que los usuarios se descargaban en su ordenador. Los creadores diseñaron una pequeña caja del perfil para éste en Thefacebook, para saber así quiénes eran tus amigos y si ellos también se habían descargado el Wirehog. Eso te facilitaba una ventana en sus ordenadores y te indicaba qué archivos estaban dispuestos a compartir. Wirehog estaba inicialmente pensado para compartir fotos, puesto que esto era lo que pedían con más insistencia los usuarios de Facebook. (En aquellos momentos sólo se podía poner una foto del usuario en el perfil.) Pero Wirehog también permitía compartir vídeo, música y documentos. «De alguna manera pensamos en Wirehog como en la primera aplicación que se creaba para complementar Facebook», dice D'Angelo. Zuckerberg también se refiere a Wirehog como una primera prueba de que se concebía a

Thefacebook como plataforma para otros tipos de aplicaciones. En otoño, después de volver a Caltech, D'Angelo siguió codificando para Wirehog.

A pesar de las protestas de Parker y Moskovitz, Wirehog se presentó en unas cuantas universidades en noviembre de 2004, como una página de acceso sólo con invitación. Una nota en Thefacebook explicaba: «Wirehog es una aplicación social que permite intercambiar archivos de cualquier tipo entre sus amigos en la red. Thefacebook y Wirehog están integrados de manera que Wirehog sabe quiénes son tus amigos, para poderte asegurar que sólo las personas que están en tu red puedan ver tus archivos.» Su página enumeraba todo lo que podías hacer con el programa: «Compartir fotos y otros soportes con amigos; navegar y guardar archivos por toda la red; retozar en el barro emitiendo gruñidos; transferir archivos a través de cortafuegos.»

Pero Wirehog resultaba demasiado complicado para la mayoría de los usuarios de Thefacebook, justo como Parker había predicho. Estaba ansioso por cerrarlo, para que Thefacebook pudiera evitarse la perspectiva de otra demanda. Tal vez fueran empresas separadas, pero Thefacebook era donde el usuario acudía para descargarse el software de Wirehog. Pronto, hasta Zuckerberg empezó a distanciarse de Wirehog. «Sencillamente volvió a la realidad y fue consciente del tiempo que estaba dedicándole», dice Moskovitz.

El 2 de noviembre MySpace alcanzó los cinco millones de usuarios. Los chicos de Los Altos Hills estaban perplejos. Se veían creando un anti-MySpace. Mientras que ese servicio era totalmente abierto, atractivo e ilimitado, Thefacebook era mínimo, de flexibilidad limitada y no ofrecía libertad estética. A MySpace no le importaba quién eras realmente; Thefacebook verificaba tu identidad mediante tu email universitario y no te quedaba más remedio que identificarte rigurosamente. En MySpace, por defecto podías ver el perfil de cualquiera; en Thefacebook, sólo tenías permitido ver los perfiles de los alumnos de tu universidad aparte de los que te habían aceptado explícitamente como amigo. El grado de privacidad estaba programado. «En My-

Space la gente llegaba a hacer lo que le daba la gana en sus perfiles —dice Zuckerberg—. Nosotros pensamos siempre que la gente compartiría más cosas si no les dejábamos hacer todo lo que quisieran, ya que eso les aportaba cierto orden.»

Mientras que Zuckerberg estaba relativamente asombrado por los avances de MySpace, se preocupaba mucho por la competición universitaria. Toda una serie de redes sociales de origen universitario empezaba a proliferar rápidamente. Expulsarlas del juego se convirtió para ellos en una de las prioridades. Una, llamada CollegeFacebook.com, era una pura copia, tanto en el diseño como en el tono. Su estrategia consistía en acceder a universidades menos elitistas que las de Thefacebook. Por un tiempo reunió a cientos de miles de usuarios, hasta que se impuso la realidad. El equipo Winklevoss/Narendra finalmente lanzó Harvard Connection en mayo, ahora bautizado como ConnectU para subrayar que era para cualquier universidad. La CU-Community de Columbia, igualmente rebautizada Campus Network, se extendía también por otros campus y se empezaba a asentar. Estos competidores se estaban extendiendo más rápidamente que Thefacebook. Acostumbraban a tener menos usuarios en cada nuevo campus, así que podían añadir más usuarios sin presionar tanto a sus sistemas como lo hacían las hordas de Thefacebook. Pero su creciente presencia todavía inquietaba mucho a Zuckerberg y sus socios.

De modo que se embarcaron en lo que llamaron una «estrategia de asedio». Si otra red social empezaba a asentarse en cierta universidad, Thefacebook no sólo desembarcaba en ella, sino en todos los campus cercanos que podía. La idea era que los estudiantes de las universidades cercanas crearan una presión cruzada, llevando a los alumnos de la universidad original a preferir Thefacebook. Por ejemplo, Baylor University de Waco, Texas, tenía una de las primeras redes sociales universitarias propias. Thefacebook se implantó entonces en la University of Texas at Arlington, al norte, en Southwestern University al suroeste, y en Texas A&M University al sureste. Este movimiento de pinza solía funcionar, puesto que Thefacebook acostumbraba a explotar de manera viral cuando desembarcaba en una universidad cuyo campus todavía no tenía red social. Zucker-

berg tenía sólo veinte años, pero estratégicamente ya estaba superando a sus competidores.

Zuckerberg enfocó la publicidad de manera utilitaria. Si los costes iban a aumentar, los ingresos por publicidad también tenían que hacerlo. Quería asegurarse que Thefacebook ganaba lo bastante para cubrir sus gastos, que empezaban a rondar los 50.000 dólares mensuales. «Si necesitaremos invertir unos 100.000 dólares en servidores o 500.000 dólares en gastos de personal [...], entonces, ¿cuánta publicidad necesitamos ahora?», preguntaba retóricamente por aquel entonces, en una entrevista con el *Harvard Crimson*.

Y2M, el representante de publicidad de la empresa, irrumpió en agosto con un contrato publicitario rompedor con Paramount Pictures para anunciar el estreno en noviembre de *The SpongeBob SquarePants Movie*. En aquel momento, los únicos anuncios en Thefacebook eran los rectángulos verticales en el extremo inferior izquierdo de la página. Paramount pagó a Thefacebook 15.000 dólares por cinco millones de impresiones (lo que los publicitarios llaman un \$3 CPM, o coste por mil visitas). Paramount fue también pionero en la implantación de un concepto que posteriormente sería un elemento esencial de la estructura comercial de Thefacebook: la creación de un grupo especial para los fans de la película. El anuncio pedía a los usuarios que se apuntaran al grupo, que consistía básicamente en un foro de discusión. La *descripción del grupo* decía: «¡Cantad todos conmigo! ¿Quién vive en la piña debajo del mar?». Había usuarios que lo vieron como una tontería y así lo manifestaron en la página de la película. Había tantos comentarios insultando a la gente que le gustaba la película como notas de fans. No obstante, el experimento se consideró un éxito. Más de 2.500 usuarios de Thefacebook mencionaron la película en su perfil.

En diciembre, Y2M firmó un acuerdo estrella con Apple Computers. No sólo se logró que Apple patrocinara un grupo en Thefacebook de fans de sus productos, sino que además pagaba un dólar al mes por cada usuario que se apuntaba, con un mínimo mensual de 50.000 dólares. El grupo fue un éxito inmediato y el mínimo se superó fácilmente. Éste fue de lejos el mayor hito económico de la corta historia

de Thefacebook. Por sí solo ya más o menos cubría los gastos de la empresa. Los ejecutivos de Apple estaban encantados porque habían adquirido una potente plataforma que les permitía estar en contacto permanente con los fans universitarios de Apple, a los que empezaron a ofrecer descuentos y promociones especiales, como canciones gratuitas para iTunes. El trato satisfacía a Zuckerberg porque no era el típico anuncio en forma de *banner* que él detestaba.

Había anuncios más modestos que los propios alumnos podían poner, llamados *flyers*. Un *flyer* podía dirigirse sólo a los estudiantes de tu universidad. Hasta en los campus más grandes, los anuncios costaban menos de 100 dólares al día. Para los grupos universitarios era una manera efectiva de promocionar actividades, por ejemplo, una *fraternity*, o de anunciar una fiesta. Los chicos quisieron llevarlo un poco más lejos para crear un sistema en el que los comerciantes de ciudades universitarias pudieran comprar publicidad dirigida a los estudiantes. Así, Parker reclutó a un nuevo empleado, un antiguo compañero suyo de habitación llamado Ezra Callahan, que había vendido publicidad para el *Stanford Daily* cuando era estudiante allí. Parker le ofreció el trabajo por email mientras Callahan viajaba por Europa. Al cabo de unas semanas se presentó directamente desde el aeropuerto, a la una de la madrugada. Parker estaba en el cine con su novia y prácticamente no les había mencionado nada a sus compañeros sobre la nueva incorporación, de modo que, cuando Moskovitz abrió la puerta, intrigado, no tenía ni idea de quién era Callahan. «Soy Ezra. Trabajo para vosotros», insistió Callahan. Moskovitz le hizo pasar. Callahan recibió unas cuantas acciones, que supuso que no valían nada. De todos modos tenía planeado empezar sus estudios de leyes en breve. Aunque el proyecto de negocio local ocupó buena parte de su tiempo y del de muchos otros en los meses posteriores, nunca llegó a lanzarse. La otra responsabilidad de Callahan era aprender de Saverin cómo gestionar y programar todos los otros anuncios. EL CFO (director financiero) lo había estado haciendo desde la Costa Este. Y aunque Zuckerberg, de momento, había llegado a un alto con su socio de antaño, ahora estaba limitando el resto de las responsabilidades de Saverin.

El 30 de noviembre Thefacebook alcanzó el millón de usuarios. Sólo tenía diez meses de vida. Peter Thiel acababa de abrir hacia poco un restaurante-discoteca en San Francisco llamado Frisson, y cedió su sala VIP para la fiesta. Parker, el organizador, aprovechó para celebrar también su veinticinco cumpleaños, que era el 3 de diciembre.

Las invitaciones por email eran espectaculares. Arriba había una cita de *The Tipping Point*, de Malcolm Gladwell: «Mira el mundo a tu alrededor. Con el más leve empujón en el lugar adecuado, lo puedes volcar». La invitación proseguía: «Y al parecer, ya se ha volcado». Esto suponía una prueba de cómo Parker hablaba de la empresa. En su opinión, el éxito de la empresa era ya un hecho. Hasta Zuckerberg estaba alucinado de que hubieran alcanzado un millón de usuarios tan pronto.

D'Angelo y Saverin llegaron en avión, junto con el director de relaciones públicas y antiguo compañero de habitación de Zuckerberg, Chris Hughes. Inversores, amigos y simpatizantes se pasaron la noche bebiendo en aquel entorno glamuroso, sin tener en cuenta que algunos del equipo creador todavía no tenían la edad legal para beber. Y todavía había dudas sobre dónde estaban sus prioridades. Un invitado de la fiesta le preguntó a D'Angelo cuál era su responsabilidad en Thefacebook. «Oh, no —respondió D'Angelo—, yo trabajo en Wirehog.»

El éxito de Facebook empezaba a sonar. Y en Silicon Valley, el éxito llama al dinero. Cada vez llamaban más inversores, pero Zuckerberg no tenía interés en ellos.

Uno de los más insistentes fue Sequoia Capital. Una de las más seguras firmas *blue chip* de capital riesgo, Sequoia había financiado a toda una cadena de gigantes: Apple, Cisco, Google, Oracle, PayPal, Yahoo y YouTube, entre muchos otros. La firma es conocida en el Valle por su poco sentido del humor y su tendencia a apostar fuerte. Michael Moritz, considerado una eminencia y gran triunfador, había formado parte de la junta de Plaxo y conocía bien a Sean Parker, pero no formaban una sociedad de admiración mutua. Parker consideraba a Moritz como alguien que había contribuido a su caída. «De ninguna

manera íbamos a aceptar dinero de Sequoia, después de lo que me habían hecho», dice Parker.

Pero en aquel momento les pareció en cambio una buena idea aceptarlos, como una broma, para Wirehog. Era ridículo, pero aparte de devolverle el golpe a Sequoia, subyacía otro objetivo más simbólico. La aquiescencia de Zuckerberg parece haber sido la forma de rendirse ante Parker con relación al Wirehog: reconocer que era una vía muerta. «Habíamos hecho un par de lanzamientos con Wirehog, pero nuestra teoría es que no le importaba a nadie —dice Zuckerberg—. Lo único que querían era el Facebook.» Sequoia, por su parte, estaba tan ansiosa por acercarse a ellos que su socio, Roelof Botha, aceptó la propuesta encantado.

Los chicos tramaron un plan. El día acordado se quedaron dormidos. Habían quedado para reunirse a las ocho de la mañana. Botha llamó cuando sólo pasaban cinco minutos de la hora establecida —«¿Dónde estáis, chicos?»—. Zuckerberg y Andrew McCollum, su socio de Wirehog, corrieron a las oficinas tan refinadas de Sequoia de Sand Hill Road, en Menlo Park, en pantalón de pijama y camiseta. Aunque alegaron que se habían dormido, fue todo premeditado. «En realidad no lo íbamos a hacer —cuenta Zuckerberg—. No íbamos ni a presentarnos.» Luego, mientras los rígidos pero atentos socios de Sequoia observaban, Zuckerberg hizo su presentación.

Mostró diez diapositivas. Ni siquiera hizo un halago de Wirehog, sino más bien una lista tipo David Letterman de «Los diez motivos por los que no deberías invertir en Wirehog». Empezó de una manera casi seria: «La razón número diez para no invertir en Wirehog: no generamos ingresos». Número nueve: «Probablemente la industria musical acabará demandándonos». Cuando llegaba a los últimos motivos el tono ya era descaradamente maleducado. Número tres: «Nos hemos presentado en sus oficinas tarde y en pijama». Número dos: «Porque Sean Parker está metido en el negocio». Y la razón número uno por la que Sequoia no debía invertir en Wirehog: «Estamos aquí sólo porque Roelof nos llamó para que viniéramos».

Durante toda la presentación, los socios parecieron escuchar educadamente, recuerda Zuckerberg, ahora arrepentido por el incidente.

«Asumo que los ofendimos y lo siento de verdad —dice—. Son gente seria que trata de hacer las cosas bien, y nosotros les hicimos perder el tiempo. No es un episodio del que me sienta orgulloso.» Sequoia no invirtió nunca en Facebook.

Ahora, finalmente, Thefacebook era la única prioridad. No sólo el mundo se había volcado, sino también el propio Zuckerberg. El presidente Parker empezó a buscar talentos para que formasen parte del personal. Una de las primeras personas a las que buscó para que ocupara un cargo de responsabilidad fue a Matt Cohler, la mano derecha de Reid Hoffman, que había estado presente en el lanzamiento de inversión de Thiel. Cohler poseía una combinación de cualidades que a Parker le gustaba. Era un intelectual que conocía bien las exigencias de Internet y tenía una gran habilidad social. Cohler tenía una licenciatura en musicología con honores de Yale, de modo que se adaptaba perfectamente al grupo de Harvard de Thefacebook. Y tenía incluso experiencia internacional, ya que había vivido en China mientras trabajaba para una empresa de Internet en ese país. Pero estaba bastante satisfecho en LinkedIn, que en aquellos momentos se contemplaba como uno de los sitios más prometedores y atractivos de las nuevas iniciativas de Silicon Valley.

Cohler habló con un grupo de amigos, intentando averiguar si debía aceptar o no la oferta de Parker. Tenía casi veintiocho años —ya no era un estudiante— e incluso había estado un tiempo en la respetada consultoría McKinsey. No quería hacer movimientos al azar. Cohler llamó a su hermano, estudiante en Princeton, para saber si conocía algo llamado Thefacebook. «La respuesta fue "¡pero, tío!", como si le hubiera preguntado si en Princeton tenían electricidad», recuerda Cohler. Pero pensó que las cifras que Thefacebook decía tener eran difíciles de creer.

Le pidió a Zuckerberg si podía pasar algún tiempo examinando la base de datos del servicio por su cuenta, y se quedó atónito con lo que descubrió. Al cabo de poco tiempo él, Parker y Zuckerberg llegaron a un acuerdo. En aquel momento, todos los miembros de la empresa ganaban 65.000 dólares al año, más —y eso era básico para Cohler— cierta cantidad de acciones. Cohler estaba convencido de que Thefa-

cebook podía hacerse enorme. No mostró ningún interés por Wirehog; su trabajo consistiría en hacer de Thefacebook una empresa real. Su papel, como lo describiría más tarde, era hacer de *consigliere* de Zuckerberg.

5

Inversores «He logrado invertir en esta empresa.»

Olivia Ma era una de las amigas de Chris Hughes en la Kirkland House de Harvard. Su padre, Chris Ma, era director general de adquisiciones e inversiones en la Washington Post Company. Olivia le apremió a examinar los resultados de Thefacebook, y un domingo entre Navidad y fin de año de 2004, invitó a Zuckerberg a almorzar en Menlo Park, cerca de las oficinas de Facebook en Palo Alto.

El *Washington Post* era ya inversor de Tribe.net, y Ma encontró que Thefacebook era atractivo por estar enfocado hacia un grupo demográfico prometedor: los estudiantes universitarios. Además, se quedó impresionado de inmediato con Zuckerberg. «En aquel primer almuerzo llegué a la conclusión de que la clave de Mark es que es un psicólogo —dice Ma—. Su idea central era que los jóvenes tienen un profundo deseo de experimentar cierto tipo de interacciones sociales en el college, y que lo que los mueve es su exagerado interés por sus compañeros: lo que hacen, lo que piensan, adónde van... Tenía algunas ideas sencillas, pero profundas.» Ma habló un poco sobre el enfoque *hands off* del *Washington Post* en sus inversiones y sugirió que la empresa estaría interesada en invertir en Thefacebook. Zuckerberg dijo que lo pensaría. Él y Chris Ma establecieron cierto vínculo no sólo a través de Olivia, sino porque Chris había ido a Exeter, la academia de bachillerato de Zuckerberg. Al cabo de dos semanas, Zuckerberg llamó y le dijo a Ma que quería ir a Washington a hablar de la posibilidad de una inversión.

La familia de Sean Parker que vivía cerca de Washington, acompañó a Zuckerberg, y cuando llegaron al *Post* se encontraron no sólo con Ma y otro ejecutivo de inversiones, sino también con el CEO del *Post*, Don Graham, sentados en una pequeña sala de reuniones. Las oficinas del *Post* estaban siendo remodeladas. Ma le había pedido a Graham que se sumara un rato a la reunión para que conociera a aquel emprendedor tan impresionante. El pelirrojo Graham es un reconocido líder del mundo empresarial estadounidense y forma parte de la familia que controla el *Washington Post* desde la década de los treinta. Zuckerberg le describió Thefacebook y éste recuerda haber quedado seducido de inmediato: «Pensé que, sencillamente, era una iniciativa empresarial impactante», dice. Enterarse del éxito que había tenido Thefacebook en Harvard despertó unos intensos recuerdos en Graham, entonces de cincuenta y nueve años. Él también había sido un chico de Harvard y aquello le transportó a sus días de reportero y presidente del *Harvard Crimson*, a mediados de la década de los sesenta.

En aquellos tiempos, el *Crimson* tenía varios álbumes de gran formato guardados en un estante de su redacción. Los artículos del periódico diario estaban pegados en esos libros, y en ellos los redactores escribían comentarios sobre los mismos. En otro cuaderno escribían todo aquello que les venía a la cabeza: «Recuerdo claramente que cada vez que alguno de nosotros entrábamos en aquella sala, leíamos todo lo que había escrito en aquellos cuadernos y añadíamos nuestros propios comentarios –dice Graham–. He pensado a menudo en el poder de esos cuadernos de comentarios y siempre me preguntaba si había alguna manera de reproducirlos en un lugar como éste [en su periódico, quería decir]. Cuando oí a Mark describir la idea de Thefacebook, pensé, “Dios mío, entiendo exactamente cuál es su intención”.» Graham estaba entonces esforzándose e involucrándose mucho para crear los propios negocios web del *Post*.

Se quedó estupefacto al ver las horas que se pasaban los usuarios conectados a Thefacebook. También quedó sorprendido ante Mark Zuckerberg. «Mark era algo más tímido de lo que es ahora –prosigue Graham–. Si decías algo, hacía una pausa y lo meditaba antes de comentarlo o reaccionar. Pero todo lo que dijo en el transcurso de aque-

lla conversación tenía mucho sentido. Llamaba mucho la atención que tan sólo tuviera veinte años».

Graham empezó a contar un poco la historia de la empresa y Parker recuerda que dijo algo así como «[...] y entonces un hombre llamado Warren Buffett entró en nuestras vidas». Ni Zuckerberg ni Parker sabían mucho sobre la familia Graham antes de su visita, pero habían oído hablar de Buffett, el legendario inversor y uno de los hombres más ricos del mundo. La Berkshire Hathaway Company, dirigida por Buffett, es uno de los grandes inversores del *Post* desde la década de los setenta. «Dijo que la llegada de Buffett fue un momento de transformación en la vida de la empresa», dice Parker. Graham explicó que el *Post* era capaz de hacer una previsión a muy largo plazo de su estrategia corporativa, tanto porque la familia Graham controla una gran parte de sus acciones con derecho a voto, como porque Buffett dejó claro que piensa controlar sus acciones durante mucho tiempo.

En algún momento de la conversación, Graham hizo una oferta más espontánea de las que, según él, había hecho nunca o ha vuelto a hacer desde entonces. Lo recuerda así: «Yo dije: “Mark, probablemente al final no lo harás, pero si quisieras un inversor que no fuera de capital riesgo y no te presionara como hacen normalmente los inversores de riesgo –ya había hablado un poco de que él no quería seguir ese camino–, probablemente querríamos invertir”...».

Zuckerberg se quedó muy impresionado por la manera en que Graham planteaba los negocios. Así lo explica: «Muchas sociedades de capital riesgo se nos han acercado, pero yo no quería entrar en ese juego de Silicon Valley: coge capital riesgo, intenta salir a bolsa o vende la empresa rápidamente, incorpora una junta directiva profesional de manera acelerada, cosas así. Pero el *Washington Post* es una empresa totalmente distinta de esas empresas tecnológicas. Me quedé realmente alucinado por la diferencia de cultura, por el hecho que su enfoque sea solamente a largo plazo y que estén tan centrados en la marca Washington Post y en el trust que tiene. Fue algo así como “¡Caramba! Yo quiero parecerme más a este tipo”. Y fue cuando empecé a pensar seriamente en hacer otra ronda [con inversores]. Y tenía ganas de negociar con ellos. Don era un hombre con el que podría trabajar».

Graham estuvo noventa minutos en la reunión, mucho más tiempo del que había previsto. Cuando finalmente se levantó para marcharse, Zuckerberg también se levantó. El chico de veinte años miró a Graham a los ojos. «Molas mucho», le dijo. Graham sonrió encantado.

Después de aquel encuentro las cosas empezaron a moverse rápidamente. La Post Company mandó otra delegación más numerosa a Palo Alto. Los máximos responsables de la división *online* del Post se unieron al viaje, incluida la recién nombrada CEO Caroline Little, junto a los vicepresidentes responsables de finanzas y de desarrollo del negocio. Little dice que Thefacebook parecía una mina de oro potencial. «Nos pareció que Mark estaba un poco en contra de la publicidad —dice—. Pero yo estaba ahí salivando y pensando en lo fácil que sería convertirlo en dinero. Tuve que morderme la lengua porque Don no quería oírlo.»

Sean Parker interpretó el giro en la actitud de Zuckerberg hacia los inversores como una licencia para marear la perdiz más agresivamente y ver qué más había por ahí. «Pensé que ya entonces se nos debía dar una valoración de medio millar de millones de dólares —dice Parker, de manera un poco rimbombante—. Para nosotros era bastante obvio que estábamos conquistando el mundo.» Pero, en realidad, a aquellas alturas incluso Parker hablaba de una valoración relativamente baja. Su amigo Seth Sternberg (actualmente CEO de la empresa de mensajes Meebo) recuerda a Parker pidiendo consejos sobre la valoración. Aunque Sternberg sólo tenía veintiséis años, había trabajado en desarrollo corporativo en IBM, de modo que su opinión contaba. Sternberg recomendó apuntar a una valoración de al menos cuarenta millones de dólares, de modo que Parker elevó sus expectativas a un objetivo que oscilaba entre los cuarenta y los sesenta millones de dólares, según lo confirman los documentos de la empresa. Cualquier cosa así resultaba fenomenal para una empresa de sólo un año liderada por un veinteañero y siete empleados, y con ingresos anuales de menos de un millón de dólares. Pero Parker se equivocaba: obtuvo más.

Tan pronto como se destapó que Thefacebook contemplaba la entrada de una inversión, la maquinaria de Silicon Valley se puso en marcha rápidamente. Las ofertas empezaron a llover; los móviles de

Thefacebook sonaban sin cesar. Ron Conway, uno de los hombres mejor posicionados de Silicon Valley y veterano ángel inversor, aconsejaba a Parker sobre cómo hablar y qué decir. También hacía presentaciones por email a empresas establecidas en Silicon Valley y sociedades clave de capital riesgo. (Zuckerberg dice ahora que en aquel momento desconocía la mayor parte de esta actividad.)

El interés de los inversores se intensificó cuando, el 23 de enero, *Los Angeles Times* publicó un artículo en portada sobre Thefacebook, el primer artículo importante sobre la empresa en una publicación mediática de primer orden. Una página web atrae a los universitarios de todo Estados Unidos, decía el titular. «Listos, torpes o profanos, la página tiene una potente influencia sobre sus miembros —escribió Rebecca Trounson—, la mayoría de los cuales se conectan a ella a diario.»

Parker consiguió que su amigo Sittig, ahora gurú del diseño en Thefacebook, le diseñara unas cuantas imágenes de PowerPoint y empezó a reunirse con inversores potenciales. La presentación, de seis páginas, era modesta pero atractiva. Decía que Thefacebook tenía dos millones de usuarios activos (estábamos a mediados de febrero) y que estaba activa en 370 universidades. Pero lo que llamó la atención de los inversores fueron los datos sobre lo enganchados que estaban los usuarios. Un sorprendente 65 por ciento de ellos visitaban la página a diario, y el 90 por ciento al menos una vez por semana. El crecimiento era tan espectacular que a veces llegaba ser del 3 por ciento diario.

Lo que dejaba alucinados a los que veían la presentación era un simple cuadro de crecimiento. Parker y Sittig la habían diseñado para hacer un poco de espectáculo. Al empezar, Parker mostraba un cuadro en el que se mostraban las universidades en las que se había lanzado el servicio. Parecía una escalera, porque Thefacebook abría universidades en grupos y luego estaba un tiempo sin añadir ninguna. Luego ponía otra diapositiva sobre la de la de los centros académicos. Mostraba la tendencia en el total de miembros. Resultaba entonces muy visible la correlación entre la incorporación de universidades y el crecimiento en usuarios. Después de cada peldaño de la escalera de centros, el número de miembros aumentaba casi sin pausa. Eso implicaba la posibilidad de un crecimiento prácticamente garantizado

al menos hasta que Thefacebook saturara la población disponible de 16 millones de estudiantes universitarios.

El sencillo plan de negocio que Parker presentaba evitaba explícitamente mencionar los convencionales anuncios de Internet mediante *banners*, a pesar de haber sido ésta la fuente de los pocos ingresos que Thefacebook había obtenido hasta el momento. La cuarta página del PowerPoint se titulaba «Publicidad Local» y proyectaba que si Thefacebook estaba presente en cuatrocientas universidades, los *flyers* en campus basados en el texto —utilizados por las organizaciones de cada campus para anunciar eventos— reportarían unas ventas netas de 3,65 millones de dólares al año. Pero el producto de publicidad local separado, que todavía no estaba en marcha —Parker había contratado a Ezra Callahan para encabezarlo— se había proyectado como algo mucho mayor y que daría unas ventas anuales de 36,6 millones de dólares. Eso suponía que sesenta negocios iban a anunciarse en cuatrocientas universidades, ofreciendo a los estudiantes descuentos, cupones, etcétera.

Luego venía una página de pura labia de marketing. La presentación trataba de vender lo que llamaba AdSeed, definido como el «Google AdSense para redes sociales». El Google AdSense es un programa que proporciona ingresos a las páginas web a cambio de permitir al buscador colocar publicidad textual en sus páginas basándose en su contenido. En aquel momento empezaba a despegar. Con el nombre AdSeed, Thefacebook intentaba aprovechar el tirón de Google. La diapositiva explicaba: «Productos, marcas y propiedades de medios de comunicación (películas, libros, música) reciben un *hogar* en un espacio social». En aquel momento, Thefacebook justo empezaba su trato lucrativo para la página sponsorizada de Apple, y éste era el modelo. La diapositiva afirmaba que Thefacebook ganaba en aquel momento 40.000 dólares al mes de clientes piloto de AdSeed. El nombre, por cierto, no se llegó a utilizar nunca.

El 9 de febrero, doce sociedades de capital riesgo, cuatro grandes empresas de tecnología y el *Post* andaban activamente detrás de Thefacebook para cerrar algún tipo de trato, según un documento de la compañía. Parker había decidido ya no perseguir ni siquiera a los inversores que precisaban ser convencidos. Había algunos elementos

conocidos que se habían lanzado a la carrera. Kleiner Perkins y Benchmark, dos de las sociedades más prósperas del Valle, estaban hasta las orejas de redes sociales por culpa de sus problemáticas inversiones en Friendster. Ninguna de ellas quería saber nada de Thefacebook.

Con todo lo impresionantes que eran los datos del PowerPoint, Thefacebook seguía generando mucho escepticismo. Al fin y al cabo, la única manera que tenía cualquier inversor potencial de conectarse y echarle un vistazo era con una dirección electrónica de ex alumno de su alma máter. Una página de acceso restringido era una novedad. Y también estaba el tema del personal: un CEO de veinte años y sin experiencia, con un socio con fama de malgastador.

Pero aunque las conversaciones con el *Post* y con otros se iban calentando, Thefacebook necesitaba dinero de inmediato. Parker decidió tomar prestado un poco más de su amigo Maurice Werdegar de WTI. La línea de crédito inicial de 300.000 dólares se había agotado en menos de dos meses, aunque la previsión había sido hacerla durar ocho. Pero él y Werdegar no se ponían de acuerdo sobre cómo valorar las garantías que darían a WTI el derecho a comprar acciones de Thefacebook. WTI normalmente invierte sólo después de la financiación por parte de sociedades de capital riesgo, y los precios de sus garantías acostumbran a ir asociados a lo que estas sociedades ya han pagado. Su práctica se había ampliado de alguna manera a base de invertir dinero junto a un ángel inversor como Thiel.

Werdegar pensó que WTI estaba corriendo un grave riesgo financiero, porque después de este préstamo su desembolso total ascendería a 625.000 dólares, contando tanto los préstamos como la inversión en capital de 25.000 dólares. Quería que las garantías asociadas a este nuevo préstamo tuvieran el mismo precio que las del primero, acordado sólo unos meses antes; el precio que Thiel había pagado por las acciones de Thefacebook.

Parker empezó a hablar de lo buena que probablemente sería la siguiente ronda de recaudación de fondos, lo que significaba que era muy probable que WTI recuperara su préstamo sin problemas. Si eso era cierto, el riesgo era pequeño. Parker quería que las garantías fueran valoradas según la siguiente ronda de inversiones en capital ries-

go. Creía que era probable que la valoración fuera al menos de cincuenta millones de dólares, algo que a Werdegar le pareció ridículo. Parker también aseguró que había una inversión inminente, pero Werdegar no le creyó.

Entonces hicieron una apuesta. En las cláusulas del préstamo pusieron la provisión que si Thefacebook cerraba una tanda de inversiones en capital riesgo de dos millones de dólares o más antes del 15 de mayo de 2005 (unos tres meses más tarde), las garantías de WTI le permitirían adquirir un número fijo de acciones a un precio ligeramente menor que cualquier inversor de capital riesgo de la nueva ronda. Si por el contrario, Thefacebook no cumplía con ese compromiso, las garantías de WTI le permitirían pagar mucho menos: algo más cerca de lo que Peter Thiel (y la propia WTI) habían pagado en la anterior ronda de inversión. Los 300.000 dólares que Parker tomó prestados de esta manera pagaron la mayoría de los servidores que la empresa compró aquella primavera, en la que las adhesiones habían crecido como la espuma.

A finales de marzo, a medida que progresaban las conversaciones con el *Post*, Viacom surgió de la nada: declaró su interés en comprar la empresa entera por 75 millones de dólares. Quería combinar Thefacebook con MTV.com. Fue una gran sorpresa para todos los integrantes de Thefacebook. Ese avance fue una prueba de la expectación que empezaba a rodear a Thefacebook. Si Zuckerberg hubiera aceptado una oferta así, se habría embolsado 35 millones de dólares por un año de trabajo. Pero eso a él no le importaba: no tenía ningún interés en vender. Sin embargo, digerir aquella oferta les llevó un tiempo. Al menos un asesor de la empresa apremió a Parker para aceptarla. Él y Moskovitz habrían recibido cerca de diez millones cada uno.

Después de unas cuantas idas y venidas, a finales de marzo el *Post* mandó a Thefacebook una propuesta de trato muy favorable: invertirían seis millones de dólares por una propiedad del 10 por ciento, después de la cual Thefacebook tendría una valoración de sesenta millones de dólares. Era lo que en la jerga de capital riesgo se conocía

como una «\$54 million dollar pre»; o, previo a la inversión: sesenta millones menos seis millones de dólares. Parker estaba encantado. Era mejor de lo que había imaginado. Llamó a su asesor Conway en San Francisco: «¡Dios mío! ¿Una previa de 54 millones? –gritó un excitado Conway al teléfono–. ¡Cógela! ¡Cierra ese negocio!» Pero Parker y Zuckerberg no tenían ninguna prisa. El bien posicionado Matt Cohler, nuevo ayudante de Zuckerberg, estaba apremiando a sus colegas para seguir hablando con inversores de riesgo. Tan pronto como oyeron que se había incorporado a Thefacebook, muchos de ellos empezaron a llamarle a todas horas buscando la oportunidad de invertir.

En cualquier caso, todavía había algo que hacer con el *Post*. Sus negociadores querían un puesto en la junta, pero Zuckerberg y Parker no querían dárselo a menos que fuera para el propio Graham. Graham pensó que eso no estaría bien, teniendo en cuenta que su periódico, en el que estaba muy involucrado, podría publicar artículos sobre Thefacebook. Zuckerberg lo habló con él por teléfono y finalmente perfilaron un acuerdo que no incluía el puesto en la junta.

La sociedad de capital riesgo de Palo Alto Accel Partners buscaba un nuevo golpe de efecto. Durante la década anterior había hecho una serie de inversiones enormemente rentables. Se había ganado el reconocimiento en la década de los noventa con una serie de grandes inversiones en telecomunicaciones e informática que le resultaron sumamente rentables, como Uunet, Macromedia, RealNetworks y Veritas. Ahora volvían a surgir oportunidades de Internet, pero no contaban con un jugador de Internet de gran consumo. En Silicon Valley había quien susurraba que Accel había perdido su encanto.

El día después del crac de las dot-com de 2001-2002, Accel había reducido el tamaño de sus inversiones y había devuelto el dinero sin utilizar a los inversores. Pero hacia finales de 2004 ya volvía a ganar dinero: un nuevo fondo de 400 millones de dólares. Incluso así, algunos de sus inversores de largo plazo estaban descontentos por el hecho de que Accel seguía cobrando más por sus servicios que la mayoría de las sociedades de capital riesgo: un 2,5 por ciento de tarifa de gestión

y el 30 por ciento de todos los beneficios. Entre los que decidieron no seguir con este último, estaba el fondo de inversiones de la Universidad de Harvard. Al final resultó que Harvard se quedó sin la oportunidad de tener ni una parte de la creación de uno de sus ex alumnos más emprendedores.

Jim Breyer, el socio codirector de Accel, estaba ansioso por demostrar la entereza de la empresa a sus últimos inversores. El optimismo estaba volviendo a Silicon Valley y ahora era el momento de volver a asumir riesgos. De abundante pelo oscuro, una buena predisposición a pasarlo bien y unos penetrantes ojos azules con los que a menudo hace una especie de mueca irónica, Breyer desprende naturalidad. Le gusta reírse y compartir confidencias; es aficionado a la música («desde Bach hasta Nirvana», le gusta decir) y al arte (colecciona obras, desde Picasso a Gerhard Richter). Y sus referencias como *amo del universo* son incuestionables: está muy bien posicionado en la élite de los negocios estadounidenses y es miembro de la junta directiva de Wal-Mart, ni más ni menos. Breyer, el mayor accionista de Accel, sabía que Internet estaba regresando.

Kevin Efrusy era directivo de Accel, aunque todavía no era socio: era un capitalista de riesgo en formación. Breyer le había dado una orden: sal y busca compañías de Internet que puedan hacerse enormes. El último interés de la empresa: las redes sociales. Accel identifica metódicamente las principales tendencias en un momento dado y crea una pequeña lista, a la que llama «iniciativas con la mente a punto». Una de las tres que tenían en aquel momento era *aplicaciones sociales y de nuevas tecnologías*, pero los problemas con Friendster y otras redes hicieron que todo ese terreno pareciera arriesgado. «Las redes sociales estaban mal vistas —dice Efrusy, refiriéndose a su fama en cuanto a materia sexual y miembros anónimos—. Pero hablamos de si era posible tener una que fuera limpia y estuviera dirigida a un grupo demográfico concreto.» Es un hombre alto, de calvicie incipiente con los gestos amables pero intensos y ligeramente agresivos típicos de los inversores de riesgo.

Breyer había conducido a Accel a una inversión en una empresa llamada Tickle, que había pasado de ofrecer test divertidos como

«¿Qué raza de perro eres?» a convertirse en una red social seria. A principios de 2004 Tickle se había convertido en la segunda red social después de Friendster, con dos millones de usuarios conectados activamente a otros e intercambiándose mensajes. Accel preparó una hoja de contrato, pero la junta de Tickle decidió venderla en mayo de 2004 a Monster.com, una página de búsqueda de trabajo. Un socio de Accel llamado Peter Fenton había intentado que Accel invirtiera en Flickr, una página para compartir fotos con algunas aplicaciones de red social. De nuevo, llegaron a un acuerdo mediante un contrato que sellaría el pacto. Pero antes de que Accel pudiera completar ese trato, entró Yahoo y compró Flickr. Fue entonces, en diciembre de 2004, cuando Chi-Hua Chien, alumno de posgrado de Stanford que llevaba a cabo un proyecto de investigación para Accel, le habló a Efrusy sobre Thefacebook.

Ambos se pusieron a investigar y Efrusy se hizo con la dirección electrónica de ex alumno de su alma máter de Stanford. Cuando se dio de alta en Thefacebook se quedó impresionado. «Básicamente, tenían la cinta que envuelve el local de moda —explica—. El contexto estaba allí. Estaba en tu universidad. Era Facebook de Stanford, no Facebook del mundo.» Pero Efrusy vio un problema: ¿qué tipo de negocio supondría gestionar una red social para gente que no tiene dinero? Después un antiguo compañero de clase de la escuela de negocios le explicó que los universitarios eran un grupo de población muy valioso entre los especialistas en marketing. Es allí donde se forman los hábitos de consumo que durarán toda la vida: el primer coche, la primera cuenta corriente, la primera tarjeta de crédito. «Pero en la universidad no hay manera de llegar a ti mismo —dice Efrusy de lo que aprendió a medida que continuaba su investigación—. La universidad era un agujero negro: dejabas de mirar la tele, dejabas de leer el periódico...» Tal vez Thefacebook era una manera de escapar de este vacío.

Efrusy se enteró de lo rápido que Thefacebook estaba creciendo. A través de un amigo que había tenido una entrevista telefónica para optar a un puesto de trabajo en Thefacebook logró una cita para hablar con Parker. Parker se la canceló. Luego Efrusy se enteró de que

Matt Cohler se había incorporado a Thefacebook. Cohler y él se habían conocido en LinkedIn. Efrusy le llamó pidiendo que le presentara a Parker. Cohler le respondió educadamente que la empresa no estaba interesada en hablar con inversores de riesgo. Al cabo de más o menos un mes, uno de los socios de Accel, Theresia Ranzetta, oyó que Thefacebook estaba hablando con otros inversores de riesgo sobre la posibilidad de recaudar fondos. Efrusy decidió que tenía que reunirse con estos chicos; al fin y al cabo, vivían en el mismo barrio. Les mandó un email. Sin respuesta. Llamó. Sean Parker no le respondió a las llamadas.

Efrusy no se rinde fácilmente. Se enteró de que Reid Hoffman era inversor de Thefacebook, de modo que le pidió al socio de Accel y amigo de Hoffman Peter Fenton, que lo llamara y le fuera presentado. Hoffman también se hizo de rogar. Dijo que los chicos de Thefacebook pensaban que tratar con capitalistas de riesgo les hacía perder el tiempo ya que creían que éstos no entendían bien el concepto y no estaban dispuestos a pagar su valor. Por supuesto, a esas alturas Parker ya estaba hablando en serio con unas cuantas sociedades de capital riesgo. Sencillamente, evitaba a Efrusy a propósito. Había oído que Accel había perdido el rumbo y no quería tratar con ellos. Zuckerberg, por su parte, estaba centrado en la potencial inversión del *Post*. Sólo era consciente a medias del tiempo que Parker estaba invirtiendo ahora haciendo la corte a los representantes del capital riesgo.

Efrusy le pidió a Fenton que volviera a hablar con Hoffman. Esta vez, Hoffman accedió a convocar una reunión con Parker y Cohler, que era el encargado de buena parte del trabajo de gestión y organización diaria con relación a la financiación. Sin embargo, Hoffman insistió en que Fenton tenía que prometer que Accel no intentaría salir con una oferta a la baja: alegó que Thefacebook ya tenía muy avanzadas las negociaciones con un posible inversor estratégico.

Normalmente, es el empresario quien acude a las oficinas del inversor en busca de fondos. Efrusy volvió a hablar con Cohler, el antiguo empleado de Hoffman, y lo invitó a llevar a sus socios a las oficinas de Accel. Pero incluso los chicos de Thefacebook frenaron a Efrusy. «Nos estaba acosando», recuerda Cohler. Efrusy llevaba menos de dos

años en Accel y todavía no había cerrado ningún trato importante. Todavía tenía que demostrar lo que valía.

Finalmente, el viernes 1 de abril de 2005 —el equivalente al día de los Santos Inocentes en Estados Unidos— Efrusy se decidió a ir a su despacho. Parker le había dicho que allí estaría. Efrusy no se había dado cuenta, pero el momento que eligió no podía ser mejor. Las conversaciones con el *Post* todavía no se habían cerrado por culpa del conflicto por el puesto en la junta. Efrusy recorrió las cuatro manzanas de Palo Alto University Avenue que lo separaban de la oficina que Thefacebook había alquilado poco antes en Emerson Street, a una milla más o menos de Stanford. Iba acompañado de Arthur Patterson, el patricio cofundador de Accel, alto y canoso, que sentía curiosidad por descubrir por qué Efrusy estaba tan emocionado con aquella pequeña y nueva empresa. Subieron una larga escalinata llena de graffiti recién pintados. Arriba había una gran imagen, muy llamativa pintada con colores fluorescentes de una mujer cabalgando sobre un perro gigante. En el amplio espacio tipo loft, la empresa todavía no había acabado de instalarse. Había más arte grafitero en todas las paredes, incluidos unos cuantos desnudos. El mobiliario estaba en varias etapas de montaje. Un par de días antes, Thefacebook había inaugurado el local con una gran fiesta en la que celebraron el veintiocho cumpleaños de Cohler. Por todas partes había botellas de licor medio vacías.

Parker había dicho que estaría, pero no estaba. Y Cohler y Moskovitz, que sí estaban, estaban poco preparados para una reunión seria de tipo financiero. Estaban peleándose con unos cuantos muebles pendientes de montaje que habían comprado en Ikea; Moskovitz se había golpeado la cabeza con un estante y tenía la frente llena de sangre. Cohler, normalmente más formal, se había enganchado los vaqueros con un clavo y llevaba la pernera izquierda abierta en un siete que dejaba sus calzoncillos al aire. «¡Eh, Kevin!», saludó Cohler a Efrusy.

El caos no amedrentó a Efrusy. Era un hombre con una misión. «Inicialmente, nuestra reunión iba a ser sólo con Matt —recuerda—. Sean y Mark no estaban disponibles, o estaban enfermos, o algo por el estilo. De modo que Matt nos hizo toda la presentación. Nos dio una explicación muy detallada sobre las estadísticas y el ratio de visitas

de los usuarios. Yo más o menos estaba al día, pero Arthur estaba muy impresionado. Luego aparecieron Sean y Mark, y no enfermos, sino comiéndose unos burritos.

»Sabía que pensaban que nos habíamos pasado demasiado tiempo haciendo preguntas. Les dije: "He aquí mi propuesta. Entiendo lo valioso que podría ser esto. Venid a nuestra reunión de socios el lunes y os prometo que, al final del mismo lunes, o bien os daré una hoja con las cláusulas o nunca más volveréis a tener noticias mías. No pienso alargar el proceso. Podemos actuar con celeridad.»

Antes de que se fueran, Parker estaba ilusionado por alguna cosa. Orgulloso, llevó a Efrusy y Patterson al lavabo femenino. Allí les enseñó otro mural, éste hecho por su novia. Retrataba a una mujer desnuda abrazada a las piernas de otra mujer. Desde arriba de un árbol, un cachorro de bulldog francés las miraba. Efrusy se quedó desconcertado. «Sean, ¿no crees que esto incomodará a las chicas? ¿No te preocupa que te acusen de acoso o algo parecido?», preguntó. «Mira —respondió Parker—. No me preocupa en absoluto.» Entonces Efrusy convenció a Parker para que saliera a tomar una cerveza con él al día siguiente, un sábado.

Mientras Efrusy y Patterson volvían andando a su despacho, Patterson le dio un golpecito en la espalda y exclamó: «Ha sido muy divertido. Muy interesante. Tenemos que hacerlo». Patterson era conocido en la empresa por su gran escepticismo. Esta reacción no era nada propia de él.

Durante el fin de semana, Efrusy puso toda su capacidad para la investigación y trabajó a fondo. A mediodía del sábado él y su esposa fueron a Stanford y se pasaron por el Tresidder Memorial Union, el centro de estudiantes del campus. Efrusy se acercó a los estudiantes y les preguntó qué sabían de Thefacebook. Si lo utilizaban, y qué popularidad tenía realmente. Las respuestas fueron las que había esperado. «¿Que si he oído hablar de él? ¡No puedo dejar de usarlo!» «Ya no estudio, soy adicto.» «Todo el mundo está en él. Te permite estar en contacto con tus amigos de otras universidades. Y luego los profes también se apuntan. Se ha convertido en algo así como el centro de mi vida.»

Efrusy llamó a la hermana pequeña del director financiero de Accel, alumna de segundo curso en Duquesne University, en Pittsburg. «Reaccionó tipo: "¡Oh, claro, Thefacebook! Aquí llegó el 23 de octubre". Y yo le dije: "¿Te acuerdas de la fecha exacta?", y ella me respondió: "Pues claro. Estuvimos meses en la lista de espera. Éramos los séptimos en la lista de espera". Nunca había oído una cosa igual; se acuerda de la fecha en la que se conectó. Había esa demanda tan exagerada y fervorosa... Hablé con mi esposa y le dije: "Tengo que invertir en esta empresa"»

Esa noche se reunió con Parker y su novia, y también con Cohler, en el Dutch Goose, un local destartado de Stanford para estudiantes. La conversación giró rápidamente hacia el dinero. «Kevin —empezó Parker—, creemos que ésta es una empresa con mucho valor. No querrás pagar la valoración.» Efrusy suplicó para que le dieran tan sólo una oportunidad, y ésa era la reacción que Parker había esperado. Efrusy volvió a presionar a Parker para ir a verle el lunes por la mañana y a que lo hiciera acompañado de Zuckerberg. No estaba muy seguro de si iría.

Pero el lunes a las diez de la mañana, Zuckerberg, Parker y Cohler se presentaron. Zuckerberg iba vestido con camiseta, pantalón corto y sus chancletas Adidas; Parker y Cohler optaron por el *look* camiseta con chaqueta encima. No se molestaron en enseñar el Power Point que habían proyectado en otras sociedades de capital riesgo. Parker se encargó de casi todo el discurso. Fue una muestra cuidadosamente orquestada de reticencia, con el objetivo de tener a Accel bien acorralado. Y luego se marcharon sin que Zuckerberg hubiera dicho prácticamente nada.

«Bueno, ¿qué os ha parecido?», preguntó Efrusy a sus socios. Uno de los veteranos intervino: «Parece como si te quedara mucho por hacer para convencerlos», le dijo. «Es cierto, pero dejemos eso de lado un momento. ¿Os gusta el negocio?», preguntó Efrusy. La respuesta fue unánime: les gustaba, no había ninguna duda. Patterson estaba entusiasmado, y también Jim Breyer. Pero cuando Parker estaba haciendo la presentación de Thefacebook, Breyer había hecho un hallazgo crucial mientras observaba a los chicos mostrar la página. «La pri-

mera página de la web –apuntó Breyer en su cuaderno de notas–, ésta es una compañía Mark Zuckerberg. Mark Zuckerberg es el hombre.» Hasta aquel momento, para Accel no había quedado claro –ni para ninguno de los posibles inversores aparte de Don Graham– de que Zuckerberg era quien tomaba las decisiones y que, según fuera su opinión, los tratos podían prosperar o anularse. Efrusy apenas había conocido a Zuckerberg. Durante la presentación, Breyer le había pedido a Zuckerberg que hablara un poco de su historial y de su visión de la empresa, pero Zuckerberg no habló más de dos minutos. Puesto que la presentación del fundador suele ser la parte más convincente de cualquier charla con los inversores, esa reticencia resultó llamativa y dio lugar a cierta confusión.

La reunión de los socios de Accel se centró rápidamente en temas estratégicos: ¿cómo podía Efrusy conseguir que Thefacebook aceptara el dinero de Accel? Parker les había dicho que Thefacebook estaba a punto de cerrar un trato con el *Post* y comentó un poco los términos de ese acuerdo. Decidieron hacer una propuesta de contrato rápidamente. Efrusy y Breyer pidieron al abogado de Accel que redactara las cláusulas para una inversión que valorara la empresa al mismo precio que el *Post* había hecho, añadiendo un poco más de dinero. Efrusy mandó el documento a Thefacebook aquella misma tarde. Por la noche Efrusy recibió un email de Cohler dándole las gracias, pero diciendo que seguían con el *Post*. Pero, por separado, y sin que Parker y Cohler lo supieran, Breyer inició aquella noche una conversación por email con Zuckerberg. El inversor le proponía que intentaran reunirse de nuevo al día siguiente, martes.

En realidad, Parker estaba contento de que Accel mostrara tanto interés: eso le permitía hacer pruebas con las otras sociedades inversoras que seguían en la partida. Quizás al final, Thefacebook no tenía que hacer el trato con el *Post*. A la mañana siguiente habló con Tim Draper, de Draper Fisher Jurvetson, quien le dijo que estaba dispuesto a igualar la oferta de Accel. Parker se lo dijo a Efrusy cuando lo llamó, unos minutos más tarde. Efrusy le insinuó que podía subir la oferta y le hizo unos cuantos cálculos. Parker es un desvergonzado, pero resulta un buen negociador. Y estaba animado. «¡De ninguna manera!

–recuerda que exclamó Parker–. Ni en broma consideraremos esta oferta. ¡Queremos una previa de cien!» Y colgó el teléfono. Los chicos, que estaban escuchando por el altavoz, se rieron.

En Accel, mientras, Efrusy hacía piña con Jim Breyer, que tenía tantas ganas de cerrar el trato como él. Breyer había empezado a contemplar Thefacebook como algo único, como una empresa con un potencial nunca visto hasta entonces. Deseaban realmente hacerse con aquel contrato, y estaban dispuestos a pagar para obtenerlo. Pero si Thefacebook estaba dispuesto a asociarse con el *Post*, tal vez hubiera una manera de subirse al carro. Breyer conocía a Don Graham, del *Post*; ambos habían formado parte del consejo de dirección de la misma empresa. Mientras almorzaba en su restaurante favorito, el Village Pub de Woodside, charlando con uno de los inversores mayoritarios de Accel, su *assistant* logró finalmente ponerle en contacto con Graham. Breyer se excusó y salió a hablar.

«Don, tengo entendido que estás negociando con Thefacebook sobre una posible inversión. También han venido a vernos a nosotros y nos han hecho una presentación. Nos encantaría buscar la manera de trabajar con vosotros y partirnos esta inversión al 50 por ciento», le propuso Breyer.

«No creo que esté autorizado a pactarlo, Jim –le respondió Graham–, éstos son los términos que pidió Mark. Creo que ya tenemos un acuerdo.»

«Sé que tenéis una oferta sobre la mesa, pero creo que todavía no habéis cerrado el trato –le respondió Breyer–. Estaríamos encantados de invertir con vosotros, si estáis dispuestos a hacerlo.»

Al abandonar el restaurante, Breyer reservó mesa a las siete para cenar allí mismo. Al volver al despacho, se reunió con sus socios y decidieron subir considerablemente la oferta de Accel. El martes por la tarde, Efrusy y los socios de Accel, Theresia Ranzetta y Ping Li, bajaron por University Avenue y se presentaron sin cita previa en las oficinas de Thefacebook, donde estaban todos en medio de una reunión. Efrusy se limitó a entrar e interrumpir: dejó la propuesta de contrato encima de la mesa. Mostraba una oferta previa de setenta millones de dólares, con una inversión de diez millones. Eso signifi-

caba una valoración de Thefacebook posterior a la inversión de ochenta millones de dólares. «Tenéis que aceptarlo –imploró Efrusy–. Lo entendemos. Estamos totalmente convencidos. Moveremos cielo y tierra para conseguir que ésta sea una empresa triunfadora». Un Parker ligeramente atónito respondió: «Bueno, es algo que vale la pena tener en cuenta». Antes de marcharse, Efrusy se dio cuenta de que los murales del despacho habían sido un poco retocados. En todos los puntos más estratégicos, alguien había pegado pequeños trozos de cinta adhesiva.

Cuando Efrusy se marchó, los jóvenes empresarios se miraron entre ellos locos de alegría. ¿Ochenta millones? ¡Increíble! «¿Y qué hacemos con el *Post*?» Nadie tenía la respuesta correcta, ¡pero les estaban ofreciendo un contrato que valoraba Thefacebook en 80 millones de dólares!

Pero la decisión no estaba tan clara. Por un lado, Graham creía en la empresa y permitiría a Zuckerberg y Parker hacer lo que ellos quisieran. Aunque todavía no habían firmado nada, Zuckerberg se había puesto verbalmente de acuerdo con Graham sobre una valoración menor. Si Accel invertía, se implicaría muy de cerca, lo cual podía representar menos libertad. Su sede estaba a tan sólo tres manzanas. Pero tal vez también significaría más reconocimiento y contactos en el Valle. Parker no tenía ningún compromiso por cerrar el trato con el *Post*, y Matt Cohler, el que tenía más experiencia de todos ellos, estaba muy convencido de que tenían que conseguir todo el dinero que les fuera posible. La balanza se estaba inclinando hacia Accel. La propuesta de contrato de la sociedad de capital riesgo preveía explícitamente la posibilidad de que el *Post* invirtiera con ellos, pero en Thefacebook no estaban muy interesados en ella, sobre todo porque habría implicado la venta de demasiada parte de la empresa.

Con unas cuantas llamadas, Parker determinó que ni Tim Draper ni ninguno de los otros posibles inversores estaban dispuestos a seguir a Accel hasta ese nivel. La decisión estaba ahora entre Accel y el *Post*.

Aquella noche, Jim Breyer invitó a cenar a los directivos de Thefacebook en el elegante y caro Village Pub, cerca del hogar de Breyer en el selecto Woodside, al norte de Palo Alto. Compartía mesa con Zuc-

kerberg, Parker, Cohler y Efrusy. El Pub es conocido por su magnífica carta de vinos, y Breyer, un gran *connoisseur*, pidió una botella de Quilceda Creek Cabernet de cuatrocientos dólares. Zuckerberg, que todavía tenía veinte años y, por lo tanto, no tenía la edad legal para beber, pidió un Sprite. El motivo de la cena era en parte para que Efrusy y Breyer pudieran conocer mejor a Zuckerberg, que hasta entonces se había mantenido muy discreto en todas las reuniones.

Breyer ya había dejado clara su conexión con Harvard, donde había cursado un MBA, y hasta formaba parte de la junta de apoderados de la Harvard Business School. Breyer hacía todo lo posible por conseguir que Zuckerberg se sintiera cómodo. Se habló un poco en serio sobre estrategia, y Breyer y Efrusy reiteraron lo mucho que deseaban invertir y trabajar con Zuckerberg y su equipo. Breyer empezaba a admirar la forma tan clara de pensar en la estrategia del joven CEO y su devoción absoluta por la calidad y la utilidad del producto Thefacebook. Sin embargo, estaba claro que Zuckerberg se seguía sintiendo incómodo por algo. Entonces empezó a conectarse.

La gente piensa a menudo que Zuckerberg no les está escuchando. Tiene esa manera de quedarse callado y aparentar desinterés. No ofrece el lenguaje corporal, no asiente con la cabeza ni hace ningún otro gesto que indique que está escuchando. Pero eso no significa que no lo haga; sencillamente, es poco expresivo y tiene una manera silenciosa de reflexionar. También hay ocasiones en las que realmente no escucha, y eso sucede cuando está o bien aburrido, o bien muy incómodo. En estas ocasiones, acostumbra a repetir de vez en cuando a lo largo de la conversación, un musitado «ya». Esta distinción sólo resulta evidente para los que lo conocen muy bien. En medio de la cena en el Village Pub, Mark entró en modo no escuchar, y Matt Cohler se dio cuenta.

Zuckerberg fue al baño y no volvió durante un período sorprendentemente largo. Cohler se levantó a ver si todo iba bien y en el suelo del lavabo de hombres se encontró a Mark sentado con las piernas cruzadas y la cabeza agachada. Y estaba llorando. «En medio de las lágrimas decía “Eso está mal; no puedo hacerlo; ¡he dado mi palabra!” –recuerda Cohler–. Estaba realmente alterado, sollozando. De modo

que le dije: "¿Por qué no llamas a Don y le preguntas qué opina?"» Zuckerberg tardó un rato en recuperar la compostura y luego regresó a la mesa.

A la mañana siguiente llamó a Graham: «Don, no he hablado contigo desde que acordamos los términos del trato, y desde entonces he recibido una oferta mucho mayor de una sociedad de capital riesgo. Creo que me encuentro ante un dilema moral», confesó Zuckerberg.

Graham ya había hablado con Breyer, así que estaba decepcionado pero no sorprendido. Pero también se quedó impresionado. «Para mis adentros, pensé "Caramba, es un gesto loable de un chaval de veinte años: no me llama para decirme que acepta el dinero del otro tipo; me llama para que lo hablemos"» Graham sabía que incluso su primera oferta era muy alta para una empresa tan pequeña y tan joven. Sentía que carecía de un contexto para poder elevar su oferta, y supuso que dijera lo que dijese, Accel no haría más que subir.

«Mark, ¿el dinero es importante para ti?», preguntó Graham. Zuckerberg le dijo que sí. Podía ser el elemento que evitaría que Thefacebook cayera en los números rojos o tuviera que pedir préstamos.

«Sabes que aceptar su dinero es distinto que aceptar el nuestro, ¿no? —le respondió Graham—. Ellos tendrán un objetivo en mente e intentarán llevaros hacia su terreno. Y aunque nosotros no disponemos de la misma red, y no tenemos el mismo grado de sofisticación, no intentaremos decirte cómo tienes que gestionar tu empresa.» Graham dice ahora que «Si nunca hubiera pasado por una IPO me habría dado por satisfecho, pero Mark dijo que había sopesado las desventajas de tratar con una sociedad de capital riesgo y que tenía claro que prefería hacerlo».

«Mark, te libro de tu dilema moral —dijo Graham después de una conversación de veinte minutos—. Adelante, acepta su dinero, desarrolla la empresa y te deseo todo lo mejor.» Para Zuckerberg fue un gran alivio, y eso aumentó su respeto y admiración por Graham todavía más.

Zuckerberg ya le había dicho a Breyer por email que deseaba tener una entrevista privada con él en el despacho de Accel.

Al final de aquella misma mañana —miércoles, 6 de abril—, Zuckerberg

se marchó solo a Accel, en University Avenue, y se sentó en la pequeña sala de reuniones de Jim Breyer. Había empezado a apreciar al afable Breyer, aunque no hubiera compartido su apreciado vino. Pero Parker había estado instruyendo a Zuckerberg sobre los detalles de una inversión como aquella. Zuckerberg se puso duro y le dijo a Breyer que quería hacer algunas mejoras. Le dijo que si Accel elevaba su valoración «previa» hasta al menos 75 millones de dólares y Breyer accedía a entrar en la junta de Thefacebook, estaba dispuesto a firmar el contrato. Efrusy era un buen tipo y en muchos aspectos, pero era joven y carecía de experiencia. «Me dolió —dice Efrusy—, pero lo entendí.» Zuckerberg dijo con firmeza que si Breyer no estaba dispuesto a entrar en la junta, Thefacebook sencillamente cerraría su trato con el Post. Para Zuckerberg, la posibilidad de colocar a un veterano inversor de Silicon Valley como Breyer a su lado era el factor determinante.

La prioridad de Breyer era obtener más propiedad. Accel intenta hacerse con al menos un 15 por ciento de todas las empresas en las que invierte; pero Zuckerberg y Parker no creían que la empresa necesitara más dinero. Eso ya había salido durante la cena de la noche anterior y se les había ocurrido una solución parcial. Accel podía invertir 2,7 millones de dólares más y Zuckerberg, Parker y Moskovitz se llevarían cada uno una bonificación especial de un millón.

En inversiones de capital riesgo como éstas, el inversor suele forzar a los accionistas existentes a disolver su propiedad anterior a la inversión, añadiendo un fondo de acciones que permanecerán sin asignar, suponiendo que los futuros empleados obtendrán parte de su paga en forma de acciones. La manera de calcularlo es complicada, pero permite ofrecer mayor parte de la empresa a la sociedad de capital riesgo y menor a los empresarios. Los inversores de riesgo suelen insistir en que los accionistas existentes de una empresa acepten un fondo de aproximadamente el 20 por ciento.

Pero Parker había preparado a Zuckerberg para esta jugada, y la noche anterior, durante la cena, ya había quedado claro lo mucho que Breyer deseaba invertir. De modo que Zuckerberg se negó a aceptar esa disolución del 20 por ciento. Ambos acordaron que sería del 10 por ciento. Además, Zuckerberg sólo aceptaría que la mitad de ese

porcentaje fuera aplicado a la propiedad de los accionistas existentes, de modo que parte de la disolución se aplicaba también al dinero de Accel. «Mark fue un negociador muy duro», admite Breyer.

Finalmente llegaron a un acuerdo que valoraba Thefacebook un poco por debajo de los 98 millones de dólares después de la inversión. Accel invertiría unos 12,7 millones, una suma impresionante para una empresa tan pequeña, y sería propietaria de aproximadamente un 15 por ciento de la misma. «Sabía que el precio era desorbitado —dice Breyer ahora—, pero a veces hay que pagarlo para hacerse con un contrato.» Breyer aceptó formar parte de la junta pero pidió poder invertir un millón de dólares de su propio dinero. El veinteañero y el inversor sellaron el pacto con un apretón de manos. Zuckerberg salió de su despacho y Breyer se quedó encantado.

Antes del apretón de manos, Zuckerberg explicó que tal vez hubiera una pequeña inversión adicional a la vista, ya fuera de Graham y el *Post* o de Edgar Bronfman, heredero del imperio de los licores Seagram y CEO de Warner Music. Bronfman había conocido a Parker y a Zuckerberg cuando ambos visitaron Warner Music en Los Ángeles el otoño anterior, y a pesar de la enemistad inicial de los tiempos de Napster, él y Parker se habían acabado haciendo amigos. Pero Bronfman decidió no invertir. (Si lo hubiera hecho, sus 300.000 dólares en acciones en la actualidad valdrían al menos veinte millones). La oferta de compra potencial por parte de Viacom estaba también un poco en el aire, aunque Parker y Zuckerberg no habían hecho nada para conseguirla.

Pasaron unas semanas antes de que todo se hubiera formalizado. Parker pulió unos cuantos puntos clave y luego fortaleció la estructura corporativa que garantizaba que Zuckerberg controlaba un sitio de la junta todavía por ocupar además del suyo propio, y que Parker ocupaba el otro. Eso significaba que hasta con Breyer asociándose con Thiel en la junta, los dos empleados controlaban tres de los cinco puestos de la junta: una mayoría de votos. Una organización complicada asociaba su propiedad de acciones a los puestos en la junta. Por lo tanto, habría pocas posibilidades de que Zuckerberg perdiera el control de su empresa. Que Accel se conformara con esto atestigua todavía

más lo mucho que Breyer deseaba aquel contrato. También demuestra la fe que tenía depositada en Zuckerberg. Para entonces, Breyer se había convertido en un seguidor del joven CEO, a quien dice que ya consideraba un «genio del producto». Algunos de sus colegas pensaron que Zuckerberg podía pedirle a su padre que ocupara el puesto vacante, ya que durante el proceso de fundación, a menudo le había mandado mensajes pidiéndole consejos. Pero, de momento, el sitio seguía sin ocupar.

Había varios aspectos en la financiación de Thefacebook que resultaban atípicos. El primero, la propia valoración, sin precedentes en una empresa de Internet de reciente creación. Hasta la primera gran inversión en Google se había valorado la empresa en menos de 75 millones de dólares. Las bonificaciones a los tres jóvenes empresarios de Thefacebook permanecieron secretas, en parte porque se considera que lo mejor en estas situaciones es que la empresa se guarde todos los fondos para sus propios objetivos. De hecho, no se recuerdan en Silicon Valley este tipo de bonificaciones para los fundadores de una empresa. En cuanto a la apuesta con el prestamista WTI, «gané yo», se ríe Parker. Las garantías de WTI acabaron costando diez veces más que si Werdegard hubiera ganado la apuesta. Pero siguió siendo fan de la empresa y de Parker. En julio, Werdegard hizo todavía un préstamo más a Thefacebook, esta vez de tres millones, una vez más exclusivamente para cubrir los gastos de ordenadores y otros activos.

Cuando Eduardo Saverin, antaño socio fundador con Zuckerberg de Thefacebook, se enteró de los términos del acuerdo con Accel, se subía por las paredes. Su participación en la empresa, que en verano era del 34,4 por ciento, se había disuelto ahora, por culpa de las inversiones adicionales y la reestructuración, hasta quedar por debajo del 10 por ciento. Alegó que no había sido consciente de que eso fuera a ocurrir, amenazó con una demanda, etc. Pero desde la reorganización ya no tenía demasiada fuerza. Ezra Callahan, a aquellas alturas, ya había aprendido a hacer todo el trabajo que Saverin hacía en publicidad. Indignado, Saverin ya no hizo nada más para Thefacebook (aunque conservó sus acciones). Zuckerberg le desconectó el email mientras que YSM recibió instrucciones de no tratar más con él.

Zuckerberg, Cohler y Moskowitz estaban admirados de la destreza negociadora de Parker. El suyo había sido un caso de libro de éxito en cuanto a la recogida de fondos. Mirando atrás, Cohler recuerda: «Parker fue el cabecilla absoluto en aquellas negociaciones. La gente hoy no se da cuenta de lo importante que fue para la empresa. Hizo un trabajo fuera de serie». Zuckerberg ha comentado a sus amigos que jamás había visto un trabajo de venta tan impresionante como el que Parker hizo con Accel.

El día en que el joven Mark Zuckerberg había logrado su mayor acuerdo, acabó en un episodio sobrecogedor. Había firmado los papeles para cerrar la inversión de Accel: ahora era millonario. Pero por la noche, su tendencia a mantener las celebraciones al mínimo quedó confirmada casi de forma absurda.

La novia de Zuckerberg en aquellos tiempos era estudiante de Berkeley. A altas horas, se dirigió allí para verla. De camino, se detuvo en East Palo Alto para llenar de gasolina el depósito del Warthog, su nuevo y resplandeciente Infinity negro. La gasolinera estaba desierta. Mientras llenaba el depósito se le acercó un joven, pistola en mano, pero iba tan borracho o drogado que apenas era capaz de mantenerse de pie. Tenía problemas para hablar con bastante claridad como para exigir dinero. Zuckerberg, aterrorizado, se arriesgó deliberadamente: se metió en el coche y aceleró. No pasó nada. «Tengo la sensación de ser una persona con mucha suerte», confiesa. Aunque se refiere a su huida del pistolero, es una buena observación general sobre Thefacebook y su nueva financiación.

Thefacebook tenía por fin mucho dinero. Ahora podrían contratar al personal adecuado. Ahora los servidores ya no se aguantarían con pinzas. El crecimiento real estaba a punto de empezar.

6

Convertirse en empresa

«Ser el CEO de una empresa es muy distinto a ser estudiante y compañero de habitación de alguien.»

De pronto Thefacebook parecía no tener límites. El dinero había dejado de ser un obstáculo. El servicio siguió creciendo rápidamente entre los estudiantes. Cualquier duda que Zuckerberg hubiera tenido sobre Thefacebook había sido despejada. ¡Había llegado el momento de convertirlo en una empresa de verdad! Pero, un momento, ¿cómo se crea una empresa?

Mark Zuckerberg y Dustin Moskowitz seguían teniendo solamente veintiún años. A pesar de su gran creatividad, compromiso y objetivos, seguían teniendo mentalidad de jóvenes universitarios. No sabían prácticamente nada sobre cómo organizar un negocio. Sean Parker, con veinticinco años, había trabajado ya en varias empresas de reciente creación pero detestaba sus restricciones, como rebelde por instinto que era. Su desprecio a las convenciones empresariales era equiparable a la ignorancia de las mismas por parte de Zuckerberg. Eso convertía al licenciado por Yale, Matt Cohler, por defecto al tener ya veintiocho años y ser el mayor, en la persona ecuaníme oficial del círculo privado. Había sido consultor en McKinsey y chico para todo en LinkedIn del veterano empresario Reid Hoffman, de modo que tenía bastante idea sobre lo que se supone que las empresas de nueva creación tienen que hacer. Pero ésta no era una empresa corriente, y los desafíos a los que se enfrentaba tampoco eran corrientes.

La prioridad principal de Thefacebook era contratar a gente; ahora tenían el dinero para hacerlo. Pero la gente no estaba segura de querer

trabajar en Thefacebook. A principios de 2005, la mayoría de la gente en Silicon Valley seguía viendo las redes sociales como modas pasajeras, a pesar del éxito de MySpace. No estaba claro si podían llegar a convertirse en negocios. Lo que parecía más prometedor para las empresas de Internet de esa época eran los blogs y los podcast. Y como Thefacebook era una red cerrada, cualquier adulto al que Thefacebook quisiera contratar tenía problemas para entrar en la página y curiosear.

A estos problemas se añadía también que la flamante empresa tenía fama de derrochadora. Cohler, que se concentró rápidamente en la contratación de personal, intentó convencer a una conocida *head hunter* especialista en empresas de nueva creación llamada Robin Reed para que les buscara un vicepresidente de ingeniería. Reed, de mediana edad, con un pelo rubio y corto que le enmarcaba el rostro redondo, solía llevar pulseras de bolitas de madera en la muñeca al estilo New Age y no mostró ningún interés. «Me habían contado muchas locuras de ellos. Para mí era todo demasiado resbaladizo –dice–. Sean Parker era un tipo bastante conocido.» La fama de jueguista de Parker y su salida forzada de Plaxo lo habían marcado en el Valle como chico malo. Reed sondeó a varios amigos que ya habían intentado ayudar a Thefacebook a reclutar personal y habían fracasado. Uno de ellos le dijo: «Esa empresa es como *El señor de las moscas*».

Aunque, sin saber mucho qué significa, suena a exageración, pero lo cierto es que los que mandaban allí eran un grupo de jóvenes universitarios. Zuckerberg tenía que ir con cuidado con la tarjeta que daba en las reuniones. Tenía de dos tipos: en una decía sencillamente «CEO»; en la otra, en cambio, ponía «¡Soy el CEO, zorra!». No sólo tenían a todas las administraciones universitarias en pie de guerra por el asunto del campeonato de *beer-pong*, sino que, más cerca de casa, Tricia Black se negaba a incorporarse a la empresa si éste no se cancelaba. Black, la directora de ventas de la empresa de publicidad Y2M, llevaba desde 2004 suplicando a Eduardo Saverin que la contratara. Finalmente obtuvo su oferta para incorporarse a Thefacebook y organizó un departamento interno de publicidad. En cuanto a las pinturas de las oficinas, los dibujos de la novia de Parker de las mujeres desnu-

das y el bulldog del lavabo de chicas recibieron una capa de pintura tan pronto como Accel invirtió sus 12,7 millones de dólares.

Las tácticas de contratación de personal no resultaban muy profesionales. Al principio sacaban a la acera la figura de madera de un chef italiano que sostenía una pizarra. En vez de anunciar las variedades de pizza, tenía una lista de los puestos vacantes en la empresa, tipo «VP de Ingeniería».

La primera persona que contrató Cohler fue Steve Chen, un antiguo programador de PayPal, pero al cabo de tan sólo unas cuantas semanas, Chen decidió marcharse para fundar una empresa con dos compañeros de PayPal. Iba a ser una empresa de vídeo y Cohler trató de disuadirlo. «Cometes un grave error –le dijo–. Lo lamentarás el resto de tu vida. ¡Thefacebook va a ser algo enorme, y de páginas de vídeo ya existen cientos!» Chen no le escuchó y se marchó para fundar una empresa llamada YouTube.

Para Zuckerberg pronto se hizo evidente que Google, que estaba en la cima de la pirámide de Silicon Valley, era su primer competidor en captación de talentos. Al fin y al cabo, allí es donde todo ingeniero electrónico que se preciase aspiraba a trabajar. Ésta era la gente a la que Thefacebook debía contratar. El simple hecho de saber que alguien estaba haciendo entrevistas con Google hacía que Zuckerberg quisiera ficharle.

Cohler visitó a su hermano menor en Princeton y se enteró de que había una reunión de reclutamiento de Google. Entonces imprimió unos cuantos *flyers* de Thefacebook y se puso a repartirlos a la entrada. Poco después, Zuckerberg instaló una mesa con tarjetas en el edificio del departamento de informática de Stanford con un cartel que decía: «¿Por qué trabajar en Google? Ven a Thefacebook». Hasta Adam D'Angelo tuvo que ser convencido para que no aceptara unas prácticas de verano que le habían ofrecido en Google. Parker lo convenció para que en vez de eso, volviera a incorporarse a Thefacebook.

Después de la gran inversión de Accel, Kevin Efrusy, que había liderado el trato, empezó a visitar la empresa regularmente para aconsejar a Zuckerberg. Le propuso incorporar a un consultor a tiempo parcial llamado Jeff Rothschild, cofundador de la gran compañía de

software para empresas, Veritas. Rothschild combinaba un gran conocimiento de los centros de datos y la madurez de un cincuentón. Zuckerberg se dio cuenta de que podía ayudar a Thefacebook a evitar una caída tipo la de Friendster. Efrusy sugirió que le ofreciera unas cuantas acciones a cambio de un día a la semana de colaboración. «¿Estaría dispuesto a trabajar a tiempo completo?», preguntó Zuckerberg. «No, nunca. Está jubilado», le respondió Efrusy. En la siguiente reunión, Zuckerberg orgulloso, le anunció: «Le he conseguido a tiempo completo». Decirle que algo era imposible era como ondear una bandera roja delante de un toro. «Pensaba que estos chicos habían creado una página de citas –dice Rothschild, recordando cómo le fascinó rápidamente Thefacebook–, pero una vez entendí la visión de Mark, me di cuenta de que esto no era como MySpace. No tenía nada que ver con conocer a gente, sino que era la manera más eficiente de mantenerte en contacto con tus amigos.» Incorporar al veterano Rothschild a la empresa contribuyó a darle crédito.

La aceptación de Thefacebook por parte de Rothschild ayudó también a Cohler a convencer a Robin Reed para que los ayudara con la contratación. Reed aceptó finalmente reunirse con Zuckerberg. Cuando subió las escaleras llenas de graffiti que llevaban a las oficinas de Thefacebook en Palo Alto a las once de la mañana como habían acordado, se encontró la puerta abierta y el lugar desierto. Al cabo de un rato se marchó. Cohler la vio por la calle y la llevó de vuelta. Resulta que Zuckerberg había estado allí todo el tiempo... pero en la azotea. Si te subías a una mesa de la sala que llamaban *el dormitorio* (en la que también había una Xbox y un futón) y salías por la ventana, llegabas a una azotea muy grande, cubierta de gravilla. Allí había unas tumbonas y era el lugar favorito los días de sol, además de un sitio ideal para tener un poco de intimidad para hacer llamadas o reuniones. Reed se encaramó. Zuckerberg le rogó que se encargara de reclutar a un VP de Ingeniería. A ella le pareció que toda aquella escena tenía mucho encanto y finalmente accedió.

Pero Thefacebook tenía su propio criterio especial para contratar a personal. Por un lado, había una clara preferencia por los jóvenes. Abandonar la universidad se consideraba una virtud entre esta panda

de desertores, iconoclastas y autodidactas. «¿Por qué estudiarlo cuando podrías estar haciéndolo?», les preguntaba Zuckerberg a los estudiantes de posgrado a los que trataba de incorporar. Hasta garantizaba que la empresa les pagaría la matrícula si dejaban la universidad para incorporarse a Thefacebook y luego decidían proseguir sus estudios. Cohler anunciaba prácticas de verano, pero a menudo en las entrevistas les decía a los candidatos prometedores que sólo contrataban a tiempo completo. Eso obligaba a la gente a plantearse abandonar los estudios. Así es como convenció a Scott Marlette, una incorporación temprana pero de alto nivel, de que dejara sus estudios de posgrado de ingeniería eléctrica en Stanford.

Adam D'Angelo, alto, de maneras refinadas, el pelo engominado y la postura encorvada de los introvertidos, seguía siendo el intelectual de la casa y su programador por excelencia. Ya hacía tiempo que había dejado de concentrarse en el Wirehog y ahora era el ingeniero más importante de Thefacebook. A Zuckerberg le daba igual con quién habían hablado inicialmente los candidatos; si aspiraban a trabajos técnicos importantes, siempre tenían que entrevistarse con D'Angelo. Si éste pensaba que valían, los contrataban.

Cuando alguien era contratado, su primera obligación era salir a comprarse un portátil. Tampoco disponían del mobiliario suficiente. Scott Marlette se pasó la primera semana entera sentado en el suelo. En la sala principal sólo había un par de mesas en el centro, ya abarrotadas con los enseres de los demás. Más tarde se fue a Ikea a comprarse su propia mesa y silla.

El servicio pasó de tres millones de usuarios en junio a cinco en octubre de 2005. Era un crecimiento increíble, pero incluso mientras lo celebraban, el cada vez más numeroso personal de Thefacebook tenía que esforzarse por evitar que eso los destruyera. Su tecnología tenía que crecer al mismo ritmo que sus usuarios. La lucha contra la maldición de Friendster se había convertido en una obsesión. Adam D'Angelo vivía asediado por crisis diarias. Recuerda así lo que vivían: «Esta base de datos está demasiado cargada. Tenemos que arreglarlo. No se pueden enviar mensajes; arréglalo. Esta semana hemos estado al borde del abismo. La semana que viene rozaremos el pánico y la

página no funcionará. Tenemos que aumentar la capacidad». Tenían que ir a menudo al centro de datos de Santa Clara para conectar más servidores y hacia finales de año, Thefacebook se había gastado 4,4 millones de dólares en servidores y equipos de red en sus centros de datos.

En sus esfuerzos desesperados por mantenerlo funcionando todo a pesar del rapidísimo crecimiento, muchos de los jóvenes ingenieros cometieron graves errores. Algunos estuvieron a punto de hacer desaparecer toda la página, ya que su código de software oculto consistía en un archivo muy largo de instrucciones, lo cual violaba el protocolo elemental de la programación de un proyecto de estas características. (Marlette y D'Angelo más adelante dividieron el código en una estructura segmentada más convencional.) En un momento dado, el código —que era la propiedad intelectual fundamental de la empresa— llegaba hasta los perfiles de los estudiantes. Un ingeniero introdujo accidentalmente un virus que permitió brevemente a cualquier usuario meterse en cualquier cuenta. En otra ocasión, un residente de verano cometió un error de codificación que hacía que cuando seleccionabas cualquier anuncio de la página, siempre te dirigían a un solo anunciante: Allposters.com.

Dustin Moskovitz era el responsable del buen funcionamiento cotidiano, de modo que siempre que ocurría algún desastre de este tipo, arreglarlo era su trabajo, aunque le llevara toda la noche. Cuando se enfrentaba a un error especialmente ridículo, a veces perdía la calma y se ponía a golpear sobre la mesa furiosamente y a tirar cosas al suelo. Pero siempre solucionaba los problemas. Se ganaba el respeto universal por su dedicación y su ética en el trabajo. «Dustin era siempre la columna vertebral», dice Ruchi Sanghvi, una encantadora graduada en ingeniería informática por Carnegie-Mellon de cara redonda y larga melena. Fue la primera mujer ingeniero contratada por Thefacebook y durante años la única del equipo principal.

Rothschild, intentando averiguar quién hacía qué, descubrió que toda la ayuda a los usuarios de Thefacebook era responsabilidad de un estudiante de Berkeley que trabajaba desde su casa a tiempo parcial. El estudiante tenía una cola de 75.000 consultas de usuarios. Rothschild

anunció entonces en Thefacebook que buscaban un representante de servicio al cliente y contrató a un recién graduado de Stanford llamado Paul Janzer. Ambos vieron de inmediato que necesitaban más personal. Reunieron rápidamente a seis candidatos. Rothschild organizó una entrevista de grupo y los contrató a todos. Incluso entonces, la cola de consultas sin responder creció hasta 150.000 antes de empezar a reducirse. La gente tenía preguntas sobre cualquier cosa, desde cómo cambiar la foto del perfil hasta si podían cambiarse el nombre porque se habían casado.

Efrusy intentaba desempeñar el papel de conciencia de la empresa. A cambio, Zuckerberg le hizo una tarjeta en la que ponía: «director general de preocupaciones». Pero tenía motivos para preocuparse: las nuevas opciones no se probaban antes de lanzarse. Le sacaba de quicio estar hablando con Zuckerberg mientras éste iba tecleando en su portátil e introduciendo cambios a la página.

La *head hunter* Reed tardaba más de lo previsto en hacer sus indagaciones. Por un lado, a los ingenieros con experiencia no les tentaba la idea de trabajar para un chaval de veintiún años que no había tenido nunca un trabajo de verdad. Y muchos candidatos interesados se intimidaban cuando se enteraban de la fama de Parker, en especial cuando sabían que su cargo en Thefacebook era el de presidente. Reed tampoco tenía claro qué era lo que Zuckerberg quería exactamente. Su descripción del tipo de persona que quería cambiaba constantemente. Dejó claro que él mismo iba a seguir al frente del desarrollo del producto. Pero a pesar de la aparente inmadurez y del caos que envolvía la vida cotidiana en Thefacebook, Reed se daba cuenta de que las cosas seguían avanzando.

Zuckerberg le pidió que fuera a trabajar a la empresa a tiempo completo durante seis meses, más o menos, hasta completar su plantilla. Era algo que ella no había hecho nunca, pero la idea de obtener acciones en Thefacebook la atrajo. Se estaba convirtiendo en una feligresa. «Pensaba que había trabajado codo con codo con muchos grandes empresarios y que sabía cómo se hacían las cosas —explica—, pero cuando llegué a Thefacebook, me impresionó lo mucho que ignoraba sobre cómo trabajan los veinteañeros. Todo el mundo los llamaba irrespon-

sables. No iban a trabajar hasta tarde; algunos sólo trabajaban de noche. Pero Mark, en realidad, era increíblemente responsable. Todos ellos lo eran. De modo que decidí olvidarme de lo que ya sabía y adoptar la actitud de un principiante.»

Reed, budista y acostumbrada a la meditación, se reunió en la cafetería del Museo de Arte Moderno de San Francisco un sábado por la mañana con Zuckerberg y llegaron a un acuerdo. Se incorporaría a la empresa unos cuantos meses y él aceptaría meditar. Empezaba a germinar una especie de interés maternal por su éxito organizativo. Le regaló un programa especial para el ordenador que venía con unos pequeños monitores de biofeedback que te pones en los dedos y que se conectan con unos cables al ordenador para comprobar si estás tranquilo. Cuando acabaron la reunión y hubieron alcanzado un acuerdo, Zuckerberg dijo: «Creo que es momento de darnos un abrazo».

Aunque los factores de estrés que recibía en aquella época eran múltiples, Zuckerberg no parecía perder nunca los papeles. De hecho, se mantenía especialmente sereno. Incluso en los días más frenéticos de la empresa, nunca perdía los nervios. (Y al poco tiempo informó a Reed que estaba usando su programa de ayuda a la meditación y que le estaba surtiendo efecto.)

Esta placidez externa es una de las claves del carisma especial de Zuckerberg que tanto puede fascinar a la gente como indignarla. No sólo se muestra frío, sino que casi nunca traiciona sus sentimientos. Su manera habitual de escuchar es mirarte inexpresivamente, impávido. No es nunca obvio si te está escuchando, y raramente reacciona de inmediato a lo que le dicen. Si necesitas saber lo que piensa, puede que no tengas suerte. «Es realmente difícil de interpretar —dice Chris Hughes, su antiguo compañero de habitación, que en aquel momento estaba al frente de las relaciones públicas de la empresa desde su habitación de la residencia de Harvard—. Con él es difícil mantener un tipo de comunicación básica.»

Thefacebook había dejado de ser lo bastante pequeño como para que todos supieran lo que ocurría. Ahora Zuckerberg tenía que concentrarse más en la comunicación y en asegurarse de que los mensajes penetraban en los estratos cada vez más numerosos de personal. Efrusy

apremió a Zuckerberg a redactar su visión de la estrategia y el procedimiento. A la semana siguiente, Mark llevó a la reunión un pequeño diario encuadernado en piel. «Parecía lo que el comandante Mao llevaba —dice Efrusy—. Lo abrió y tenía páginas y más páginas de texto escrito en letra diminuta.» La caligrafía de Zuckerberg era extremadamente precisa, como la de un arquitecto o diseñador. Pero se negó a dejar que Efrusy leyera sus notas. «Le dije que el objetivo era comunicarse con todos los demás —dice Efrusy—. Me miró como si eso fuera una aportación nueva y exclamó “¿De veras?”»

Este cuaderno no se separaba casi nunca de Zuckerberg, pero algunos de sus colegas lograron echarle un vistazo. Revelaba en detalle adónde esperaba llevar la empresa. En la portada estaba el nombre y la dirección de Zuckerberg, con una advertencia: «Si encuentras este cuaderno, devuélvelo a esta dirección y recibirás una recompensa de mil dólares». Se titulaba *The Book of Change*, o *Cuaderno del Cambio* y justo debajo del título había una cita: «Sé el cambio que quieres ver en el mundo —Gandhi». Dentro, con la bella y precisa caligrafía en cursiva de Zuckerberg, había descripciones largas y detalladas de las opciones del servicio que tenía la esperanza de lanzar durante el año siguiente: incluido lo que sería el canal de noticias, su plan de abrir la inscripción a todo tipo de usuarios y la conversión de Thefacebook en una plataforma de aplicaciones creadas por otros. En algunos apartados se convertía casi en un dictado de la consciencia, según cuentan aquellos que lo han leído. Hasta Zuckerberg anota en el margen de vez en cuando: «Eso no parece ir a ninguna parte». Pero para muchos de los que lo leyeron de dentro de la empresa parecía tener tanto peso como el libro de esbozos de Miguel Ángel.

Fue en esa época cuando se incorporó a la compañía una figura fundamental: el inversor y emprendedor Marc Andreessen, que se convirtió en uno de los asesores más cercanos a Zuckerberg. Era uno de los innovadores más reverenciados de Silicon Valley, que había llegado a California de joven, al igual que Zuckerberg, después de ayudar a inventar el primer buscador de Internet en la Universidad de Illinois. Fue cofundador de Netscape Communications y más tarde de dos grandes empresas más, mientras invertía en muchas otras. Matt

Cohler y el miembro de la junta Peter Thiel presentaron a Andreessen y Zuckerberg, pensando que el primero podía ayudar al joven CEO a enfocar el crecimiento de Thefacebook. A Zuckerberg, el duro de Andreessen, que nunca le mostró el más leve gesto de servilismo, le causó una magnífica primera impresión. Era un hombre muy seguro de sí mismo y, de hecho, no soportaba a los pusilánimes. No le importaba lo que pensarán de él, y eso a Zuckerberg le gustó. Se mostró tan rotundo con Zuckerberg como lo hacía con todo el mundo.

Apremiado por Parker y Cohler, y también por Andreessen y Efrusy, Zuckerberg empezó a comportarse como un líder. Había estado viviendo en una de las casas de la empresa, pero a mediados del verano se mudó. Hacia esa misma época anunció que iba a dejar de diseñar programas. Zuckerberg tenía que empezar a centrarse en temas más importantes. El día que instaló su último fragmento de código fue poco ceremonioso. En una charla que dio poco después en Stanford, admitió, con cierto halo de decepción, que «la dinámica de dirigir a gente y ser el CEO de una empresa es muy distinta a la de ser el compañero de habitación cuando estás en la universidad». Había fines de semana en los que se podía ver a Cohler, Moskovitz y Zuckerberg leer a Peter Drucker, el asesor y profesor a menudo conocido como el padre de la gestión moderna.

Zuckerberg decidió estudiar a su nuevo ídolo de la gestión, Don Graham. Le pidió si podía ir a visitar el *Post* para observar cómo trabajaba. A pesar de que en ese momento apenas conocía la diferencia entre beneficios y pérdidas, quería ver lo que hace un CEO. Así, voló a Washington y pasó cuatro días junto a su mentor. Durante dos días se pegó a él como su sombra en la sede de la compañía y luego voló con él a Nueva York para observarle exponer una presentación ante varios analistas financieros. Las acciones del *Post* están divididas en acciones en bolsa y otro tipo de acciones controladas por la familia, con mucho más derecho a voto. Esta estructura está pensada para reflejar las sensibilidades únicas de una empresa que cotiza en bolsa y que gestiona un periódico —lo cual la convierte en un híbrido entre una empresa lucrativa y un fondo público— y otorga a la familia Graham un poder de veto real sobre las decisiones de la empresa. Debido

a este control de la familia, Graham tiene capacidad de imponer su visión a largo plazo. Zuckerberg empezó a pensar que tal vez algún día querría una estructura así para Thefacebook.

Zuckerberg tuvo que pensar en cómo responder a los retos de dirección de personal que supone cualquier organización. Su enfoque consistía a veces en bromear sobre cosas que otros podían tratar con mayor seriedad. Una joven se quejó de que un empleado la había acosado durante la hora del almuerzo. Su reacción fue avergonzar al acosador delante de todos. «Ha llegado a mis oídos —anunció en una reunión de empresa— que uno de vosotros le ha dicho a una chica: “Quiero morderte en el culo”.» Hizo una pausa. La sala se quedó en silencio. «Y bueno, de entrada, explicadme qué significa esto.» Todos se echaron a reír. Ahí acabó la cosa.

La idea de cultura corporativa era una informalidad, una especie de residencia de estudiantes institucionalizada y extrañamente mezclada con la devoción y el esfuerzo. Los aproximadamente veinte empleados se movían en grupos: iban al cercano Aquarius Theater, donde podían entrar gratis porque uno de los ingenieros trabajaba allí a tiempo parcial; al MacDonald's de East Palo Alto y al University Café de la esquina, que hacía de sala de reuniones extraoficial. «Trabajábamos aquí todo el tiempo —dice Ruchi Sanghvi—. Éramos nuestros mejores amigos y el trabajo no era realmente un trabajo. Nos quedábamos en Navidad y los fines de semana hasta las cinco de la madrugada.» Ella misma trabajaba tanto que una noche, volviendo a su apartamento de San Francisco a altas horas, se desvió hasta la mediana un par de veces antes de decidir que debía parar el coche y dormir un rato en el arcén. Después de aquel episodio decidió mudarse más cerca de la oficina. Thefacebook ofrecía un subsidio de seiscientos dólares extras a todos aquellos que vivieran cerca, en la zona de Palo Alto, lo cual estimulaba la coincidencia de trabajo y actividades personales.

Casi nunca llegaba nadie antes de las doce del mediodía. En su autpublicado *Inside Facebook*, Karel Baloun, para entonces ingeniera de la empresa, cuenta que el propio Zuckerberg marcaba la pauta: «Zuck llegaba al despacho y, al ver que todas las sillas estaban ocupadas, se tumbaba en la moqueta boca abajo y se ponía a teclear en su pequeño

Mac iBook blanco». El lugar no alcanzaba un ritmo totalmente productivo hasta la tarde. Los programadores, animados por el Red Bull, se ponían a teclear en sus portátiles mientras conversaban mediante el chat. Reed, la reclutadora cincuentona, empezó a quedarse despierta en casa hasta las tres o las cuatro de la madrugada para participar en los activos foros de mensajería instantánea. Se había dado cuenta de que era entonces cuando se tomaban muchas de las decisiones importantes.

Zuckerberg prefería la mensajería instantánea a través del Instant Messenger de AOL (AIM). Un empleado que tenía unos cuantos años más y que se sentaba a dos metros de él, recibió un mensaje del jefe. «Eh», decía. Era la primera vez que recibía un mensaje así. De modo que, buscando ser simpático, el tipo se levantó de la silla, se volvió hacia Zuckerberg y dijo, en voz alta y tono amistoso: «¡Eh!». Zuckerberg siguió mirando ausente la pantalla. Ni siquiera estaba claro si le había oído. Si querías comunicarte, lo hacías mediante el IM. Zuckerberg se animaba un poco más al anochecer, cuando casi todos se habían marchado.

Thefacebook hacía claros esfuerzos para ofrecer un entorno laboral desenfadado, casi hasta un punto cómico. La apariencia importaba. Cuando Jeff Rothschild empezó a trabajar allí, se vestía como el típico *nerd* de mediana edad e ingeniero de Silicon Valley: bambas y una camisa metida por dentro de unos pantalones de algodón o vaqueros anchos. Al cabo de un mes, un amigo se lo encontró en el aeropuerto: llevaba vaqueros de diseñador y la camisa por fuera a la manera más moderna. «Jeff, ¿qué te ha pasado?», le preguntó el amigo. «Me dijeron que daba mala imagen —respondió él—. No querían volver a dejarme entrar». Los otros empleados empezaron a llamar a Rothschild J-Ro. «Parte de la misión de nuestra empresa consistía en ser la compañía más enrollada de Silicon Valley —dice Parker—. Empecé a dar la idea de que éste era un lugar divertido y *rock and rollero* para trabajar». Por eso Mark contrató al artista graffitero David Choe para que pintara las oficinas y le pidió a su novia que añadiera un poco de sal a las paredes del baño de chicas. (Choe recibió una pequeña parte en acciones por sus esfuerzos, que ahora valen decenas de millones de dólares.) La

empresa seguía alquilando varias casas que los empleados compartían, una de ellas a tiro de piedra de la sede. Los fines de semana la diversión estaba allí.

Zuckerberg se marchó a Nueva York para reunirse con el nuevo vendedor de publicidad al que Tricia Black había contratado, Kevin Colleran. Colleran había trabajado en la industria discográfica y la foto de su perfil lo mostraba divirtiéndose en una fiesta y rodeando con el brazo al rapero 50 Cent —que llevaba barba de chivo, tenía un gesto impúdico e iba ataviado con ropa brillante—. Zuckerberg acordó encontrarse con Colleran delante de la Virgin Megastore de Union Square. Colleran llegó tarde y estaba andando hacia Zuckerberg cuando recibió una llamada de su nuevo jefe. «¿Dónde estás?», le preguntó. «¡Zuck, estoy delante de ti!», le respondió Colleran. Zuckerberg se quedó decepcionado: pensaba que el tipo al que había contratado era el negro con pinta de duro que aparecía en la foto del perfil.

Las funciones sociales de Thefacebook trabajaban a veces para ellos. El día en que una nueva licenciada de Stanford llamada Naomi Gleit entró a trabajar en la empresa, Matt Cohler le pidió que todas sus amigas de la residencia mandaran un toque a Jim Breyer en su página del perfil. Era una manera de hacer que los miembros de la junta se sintieran bien con el producto.

La astucia y el clasicismo de Zuckerberg también empezaban a asomar, según el autor e ingeniero Baloun: «Hacia finales de mayo de 2005 —escribe—, Zuck pintó la palabra *forsan* en la pared de su despacho, en letras enormes... La palabra procede de la *Eneida*: *Forsan et haec olim meminisse iuvavit*, que podría traducirse libremente como “Tal vez, un día, hasta esto parezca agradable de recordar”».

Cada vez había más empresas tecnológicas y mediáticas que se fijaban en el enorme crecimiento de Thefacebook e intentaban buscar maneras de hacerse con una parte del pastel. En primavera, los fundadores de MySpace, Chris DeWolfe y Tom Anderson, fueron a Palo Alto desde Los Ángeles para tantear las posibilidades de comprar Thefacebook. Zuckerberg, Parker y Cohler se reunieron con ellos en un café de University Avenue, pero sólo porque pensaban que eran tipos interesantes y porque tenían curiosidad por saber más de MySpace.

Luego, en julio del mismo año, fue el propio MySpace el que se vendió. La News Corporation de Rupert Murdoch adquirió la compañía madre de la red social por 580 millones de dólares y se hizo así con MySpace y sus veintiún millones de usuarios.

En Thefacebook se celebró la noticia: esa compra no sólo significaba que los servicios como el de ellos eran importantes y valiosos, sino que estaban encantados de ver que una gran empresa tradicional estaría ahora llevando las riendas de MySpace. Supusieron que la News Corp. lo frenaría enormemente. Parker llamó a DeWolfe y a su socio Tom Anderson ese mismo día y puso el altavoz para que todos pudieran oírlos. El equipo de Palo Alto les expresaba su pésame. Como DeWolfe y Anderson no poseían gran parte de la compañía madre, tampoco iban a recibir mucho dinero por la venta de su creación.

Lo último que Zuckerberg quería hacer era vender a su criatura. En su charla en Stanford, alguien le preguntó cuál creía que era la mejor manera para convertir en dinero a Thefacebook, «como estrategia de salida». La respuesta tajante de Zuckerberg fue su única intervención de la velada: «Yo me dedico a pensar en cómo construirlo, no en cómo salir. Creo que lo que estamos haciendo es más interesante que lo que hace nadie, y que esto es una cosa que nos encanta hacer. No dedico mi tiempo a pensar en estrategias de salida, lo siento».

Aunque Zuckerberg daba una prioridad mínima a la publicidad, igualmente le llegaba. Pero hasta en estos momentos iniciales resultaba evidente que Thefacebook no era como la típica página web en cuanto a publicidad. Eso era bueno y malo. Por un lado, la gente no solía clicar en los anuncios que incluían. Había quien pensaba que eso se debía a que cuando los usuarios estaban concentrados en tener noticias de sus amigos, no se mostraban receptivos a los mensajes de tipo comercial. En este caso, una versión del modelo Google, que cobra a los anunciantes solamente cuando los usuarios abren sus anuncios, no parecía prometedora.

Colleran, el nuevo encargado de publicidad en Nueva York, ponía mucho empeño en encontrar anunciantes de marca dispuestos a pagar por CPM, o coste por mil visitas. Es así como se valoran los anuncios de televisión. El objetivo de este tipo de anuncio (a diferencia del *pago*

por clic en el que Google se ha especializado) no es que los usuarios cliquen, sino que los vea mucha gente. Pero Thefacebook seguía siendo una página exótica para universitarios de la que en Madison Avenue pocos habían oído hablar y aún menos entendían.

Durante unos cuantos meses, Colleran fue el único responsable de publicidad a tiempo completo y se acabó frustrando rápidamente. Ese tipo grandote y afable, de pelo corto y rubio era un avezado vendedor capaz de llamar a cualquier puerta. Animó a un montón de anunciantes dispuestos a probar Thefacebook, pero muchas de sus ideas eran rechazadas de entrada por Zuckerberg. Vetaba cualquier cosa que oliera a interferencia con el uso fluido de la página, por muchos beneficios potenciales que fuera a generar. Las prácticas comunes como los anuncios tipo *pop-up* que aparecen antes de que veas el contenido de una página, por ejemplo, se consideraban un anatema. Colleran empezó a mostrarse prudente sobre lo que ni siquiera se atrevía a proponer.

A Colleran le volvía loco que Zuckerberg no quisiera añadir nuevas universidades a Thefacebook con una mayor rapidez. Para el encargo de publicidad, simplemente, cuantos más usuarios hubiera, mejor. Sin embargo, Zuckerberg y Moskovitz eran metódicos. Los estudiantes de las universidades en las que Thefacebook todavía no se había implantado visitaban regularmente la página e intentaban darse de alta. Se colocaban en una lista de espera para ser avisados cuando Thefacebook estuviera disponible. Cuando el número de usuarios en lista de espera superaba aproximadamente el 20 por ciento del alumnado, Thefacebook arrancaba en aquella universidad. «Siempre pensé que era un enfoque erróneo —dice Colleran—, pero ahora me doy cuenta de que fue una de las razones principales de nuestro éxito.» Manteniendo las puertas cerradas y abriéndolas solamente cuando había una demanda demostrada, Zuckerberg y Moskovitz, el gurú de la expansión, se aseguraban que cuando Thefacebook abría, su uso se disparaba.

Colleran encontró una empresa dispuesta a pagar mucho dinero por anunciarse. Fue su primer gran contrato. La compañía virtual de juegos de azar Party Poker no adquirió su anuncio a través de CPM, sino más bien de lo que se conoce como CPA: coste por adquisición.

Party Poker pagaba una tarifa plana de trescientos dólares por cada nuevo suscriptor que se apuntaba a su servicio e invertía al menos cincuenta dólares en una cuenta de juego. Esto se convirtió en algo extremadamente lucrativo para Thefacebook, que pronto ingresaba 60.000 dólares al mes por los sólo doscientos miembros, de media, que se apuntaban. Los vendedores de Y2M, que de momento seguía también vendiendo anuncios para Thefacebook, estaban atónitos. No habían visto nunca un anunciante universitario gastar tanto en Internet. El problema fue que al cabo de un año aproximadamente, el juego virtual fue prohibido en Estados Unidos y Thefacebook tuvo que terminar el contrato con Party Poker.

Entre los que estaban interesados en colocar *banners* de publicidad pagando por CPM había varias empresas que buscaban estudiantes universitarios como empleados, otros que buscaban pintores de brocha gorda o vendedores puerta a puerta que contrataban a jóvenes durante el verano. Otro buen cliente vendía cuchillos de cocina. Los negocios que ofrecían productos vendidos por las residencias universitarias en campañas de recaudación de fondos también dieron una buena respuesta. Los anuncios tenían un precio inicial de cinco dólares por mil visitas y los anunciantes se comprometían a gastar un mínimo de cinco mil dólares al mes.

Pero aparte del enriquecedor negocio con Party Poker, los ingresos principales seguían procediendo de los grupos patrocinados, en especial de Apple. Como Apple pagaba un dólar al mes por miembro, a medida que el grupo Apple crecía, Thefacebook ingresaba cada vez más dinero. Pronto empezó a generar cientos de miles de dólares al mes. Ésta fue la mayor fuente de ingresos individual que tuvo la empresa en 2005. Victoria's Secret era una de esas empresas que patrocinaban grupos que requerían un pago mínimo mensual de 25.000 dólares.

Pero aparecieron los primeros síntomas de que este tipo de red social ofrecía unas herramientas muy potentes para los anunciantes. En 2005, Interscope Records sacó un single de Gwen Stefani llamado *Hollaback Girl*. La canción adopta la forma de una especie de canto de *cheerleader*, y los especialistas en marketing de Interscope tuvieron la idea de promocionarla explícitamente entre las animadoras univer-

sitarias, con la esperanza de que la utilizarían en sus coreografías durante los partidos. ¿Dónde mejor para encontrar animadoras universitarias que en una página web para estudiantes? Dustin Moskovitz se había especializado en detectar datos de perfil en Thefacebook para los anunciantes, de modo que le resultó muy fácil dirigirse a las animadoras.

Este enfoque tal vez resulte obvio, pero entonces no había casi precedentes de páginas de Internet que pudieran ofrecer información acorde a la de los datos explícitamente aportados por los usuarios. Interscope tenía la opción de contratar a una empresa que se dirigiera a los usuarios de otras páginas basándose en el análisis estadístico del comportamiento en Internet. Tales redes publicitarias observan lo que la gente hace mediante programas diminutos llamados *cookies*, que se instalan en los navegadores web de consumo. Así pueden saber, por ejemplo, que has visitado páginas orientadas a las chicas de veinte años, o que has comprado música pop por Internet. Si has hecho las dos cosas, tal vez recibas anuncios de las páginas que visitas. Este enfoque deduce el tipo de usuario que eres y las cosas que te interesan a través de un *astuto* trabajo de suposiciones.

Aunque este enfoque se considera aceptablemente preciso, no deja de basarse en meras suposiciones. Muchos de estos anuncios los ve gente que no forma parte del nicho objetivo. Incluso la deducción del género es a menudo incorrecta. Un ejecutivo publicitario de Internet desde hace mucho tiempo calcula que la tasa de error en la deducción de género es del 35 por ciento. Si compartes el portátil con tu pareja, por ejemplo, el error está servido. Otra manera que tienen los anunciantes como Interscope de lograr acotar bien a su público, sería encontrar una página dirigida exclusivamente a las *cheerleaders* universitarias, si es que la hubiera, y poner su anuncio allí. Pero tampoco así sería probable que obtuviera un seguimiento muy amplio.

En Thefacebook, en cambio, Interscope tenía garantizado que sus anuncios sólo iban a ser vistos por universitarias que son animadoras o que en su perfil han comentado algo sobre las animadoras. La empresa le decía a Interscope las veces exactas que salía el anuncio en páginas vistas por esas jóvenes. Aquel otoño, *Hollaback Girl* llegó a

convertirse en un canto popular en los partidos de fútbol americano. Es imposible saber si la publicidad en Thefacebook fue decisiva, pero si sería prudente suponer que prácticamente todas las animadoras de las universidades en las que Thefacebook estaba activo habían visto los anuncios.

Dirigirse al público objetivo es enormemente prometedor. Un kit mediático utilizado por Colleran justo después de empezar apuntaba los siguientes parámetros que un anunciante podía utilizar para dirigirse a los estudiantes universitarios: zona geográfica, género, curso, palabras clave en el perfil, año de graduación, especialidad, estado civil, libros, películas, música favorita, ideología política y rango en la universidad (estudiante, profesor, ex alumno o personal no docente). Los anunciantes de trabajos de pintor o de vendedor de cuchillos podían mostrar sus anuncios sólo a estudiantes varones de zonas en las que querían aumentar sus trabajadores. O podían apuntar con más precisión: a varones de primer curso y del equipo de fútbol que hubieran ido al instituto en el norte de Ohio.

Dentro de la empresa, entre estos muchachos pioneros, empezaba a cuajar la idea de que disponían de una base de datos de personas que podía usarse para muchos objetivos. La combinación de información validada sobre identidades reales y una amplia información sobre las personas podía aportar datos como ningún otro servicio de Internet había podido hacer antes. Un mago de las matemáticas amigo de D'Angelo y Zuckerberg de Exeter se pasó el verano escribiendo algoritmos para hallar patrones en los datos de Thefacebook. Así pudo crear listas de cosas favoritas de los usuarios. El cine era lo que más interesaba a los tres millones de usuarios del servicio. Las cinco películas favoritas eran *Napoleon Dynamite*, *The Notebook* («El diario de Noa»), *Old School* («Aquellas juergas universitarias»), *Fight Club* («El club de la lucha») y *Garden State* («Algo en común»). Libro favorito: *El código Da Vinci*. Música favorita: Dave Matthews. Pronto el servicio empezaría a ofrecer algo llamado Pulse: rastreaba qué libros, películas y música eran más populares en el conjunto de Thefacebook y en cada campus universitario.

A pesar de las promesas que los datos exclusivos de Thefacebook

deparaban a los anunciantes, la mayoría de los anuncios que se vendían en la página seguían siendo *banners* genéricos. Facebook se había puesto en contacto con varias redes publicitarias, que colgaban anuncios de manera arbitraria: ninguna de ellas generaba demasiados ingresos. La empresa iba quemando gradualmente el dinero que había reunido de Accel. A finales del año, le quedaban 5,7 millones de dólares de los 12,7 invertidos. Thefacebook no era todavía un negocio de verdad.

Esos estudiantes tan intelectuales que habían abandonado la universidad, dedicaban interminables horas a debatir sobre lo que Facebook estaba haciendo realmente. Al fin y al cabo, no había existido nunca una página web como aquella. Adoptaban un punto de vista serio, casi grave, de la importancia de lo que estaban construyendo. Zuckerberg se refería a ello como *directorio de personas*. Eso era, según él, lo que originariamente se había propuesto hacer. Parker le ponía más imaginación; decía que Thefacebook era un pequeño dispositivo que llevabas contigo y que te señalaba a la gente y te contaba sus cosas. La analogía de Cohler se asemejaba más a la de un teléfono móvil: una puerta hacia las personas de tu vida. Ya entonces les llegaba a menudo la crítica de que Thefacebook era una pérdida de tiempo. La respuesta habitual de Zuckerberg: «Entender a la gente no es una pérdida de tiempo». Empezó a decir que la meta de Thefacebook era «ayudar a la gente a comprender el mundo que la rodea».

Les encantaba hablar de cómo Thefacebook mostraba lo que los economistas llaman «efecto red». Y lo tenía, del mismo modo que lo han tenido muchas de las grandes innovaciones en la comunicación y el software de los últimos cien años. Se dice que un producto o servicio tiene efecto red cuando su valor crece para todos los usuarios cada vez que se incorpora uno nuevo. Si cada usuario agregado, por lo tanto refuerza el servicio, el crecimiento tiende a llevar a más crecimiento, en un círculo vicioso. Éste era el caso de Thefacebook, al igual que lo era la mensajería instantánea, AOL, el propio Internet y hasta el teléfono. Los negocios o las tecnologías con efecto red tienden

a crecer de manera regular y a tener una presencia duradera en el mercado.

Aunque pretendían que trabajar en Facebook fuera considerado algo *enrollado* –eso ayudaba a contratar gente–, el producto era un tema distinto. Friendster se había basado en lo *enrollado* que era y ahora estaba muriendo. Zuckerberg empezó a declarar que Thefacebook era un *servicio*. La palabra no podía sonar más anodina, aunque en realidad, él hablaba en términos grandilocuentes. Lo decía como manera de asociar a Thefacebook con la red telefónica o cualquier otra infraestructura comunicativa del pasado. «Queríamos construir un nuevo medio de comunicación –dice Parker–. Sabíamos que triunfábamos cuando ya no fuéramos “enrollados”, cuando fuéramos una parte tan importante de la vida de las personas que se nos tomara como algo imprescindible.» Dustin Moskovitz añade que la empresa quería huir de las asociaciones que procedían de sus raíces universitarias. «Para nuestra marca siempre ha sido muy importante escapar de la imagen de frivolidad que tenía, en especial en Silicon Valley», dice. Nunca había sido un gran defensor del torneo de *beer-pong*.

Elegancia y eficiencia eran parte de la imagen que perseguían, para alejarse de la frivolidad. Aunque el aspecto blanco y funcional contrastaba mucho con los excesos de florituras de MySpace, su diseño seguía siendo torpe e ineficiente, como reflejo de la evolución a base de añadidos que había experimentado la página desde la época de la residencia universitaria. Aaron Sittig, el diseñador gráfico y programador amigo de Parker, trabajaba ahora con ellos a tiempo completo. «El primer día llegué y le pregunté a Mark, “¿Qué quieres que haga?” –recuerda Sittig–, y él me soltó algo así como: “Eres diseñador, así que rediseña la página”.» Eso acabó llamándose el proyecto Facelift. Sittig se pasó el verano trabajando codo con codo con Zuckerberg para desmenuar los códigos de programación y para entender básicamente cómo funcionaba todo. La sencillez que más tarde caracterizaría a la página fue premeditada. «Queríamos avanzar con la página más que adoptar alguna actitud concreta –dice Sittig–. Queríamos que las personas se comunicaran, eso era más importante para nosotros que la relación que pudieran establecer con Facebook.»

Otro proyecto importante en verano de 2005 fue adquirir el dominio de Internet Facebook.com para que el servicio pudiera cambiar de nombre. A Parker en especial le sonaba muy mal la torpe inclusión del artículo *the* en Thefacebook. Se pasó semanas negociando con una empresa llamada AboutFace, que utilizaba la dirección Facebook.com para comercializar programas que las empresas utilizan para crear directorios de empleados. AboutFace estaba dispuesta a vender, pero no quería acciones de Thefacebook como pago. Parker acabó pagando 200.000 dólares en efectivo. También supervisó una modificación del diseño del logo, que eliminaba los corchetes que antes rodeaban *the-facebook* y racionalizaba la tipografía del nuevo nombre de la empresa: Facebook. Se conservaba la cabeza parcialmente pixelada de Al Pacino en el extremo superior izquierdo de la pantalla, un poco más limpio y reducido. La empresa se convirtió oficialmente en Facebook el 20 de septiembre de 2005.

Pero a pesar de los éxitos de Parker, para Zuckerberg y los demás cada día estaba más claro que éste no era la persona ideal para ayudar a dirigir la empresa. Zuckerberg empezaba a pensar que debía dirigirla él mismo. El propio Parker no niega que fuera poco de fiar: «Siempre intento luchar para dar un buen golpe de efecto y por conseguir mucho y luego, se puede decir que desaparezco –admite–, lo cual no es bueno si quieres estar implicado en la parte operativa del día a día de una empresa». Parker desaparecía periódicamente, y los empleados percibían sus erráticos cambios de humor.

El cambio de marca acabaría siendo la última acción importante de Parker como presidente de la empresa. La última semana de agosto se encontraba de vacaciones practicando *kiteboarding*, en Carolina del Norte, donde había alquilado una casa en la playa con varios amigos, entre ellos una joven que le hacía de secretaria personal. El hecho de que fuera menor de veintiún años suponía uno de los últimos problemas de Parker. Una noche, a mitad de sus vacaciones, celebraron una fiesta e invitaron a los monitores de *kiteboard*, que a su vez llevaron a todo un grupo de amigos de la zona. La fiesta se hizo tan grande

que empezó a presentarse gente que estaba en la playa. Dos noches más tarde, la última de las vacaciones, organizaron otra fiesta, menos numerosa, a la que sólo invitaron a los monitores. El grupo bebía cervezas cuando, de pronto, una horda de policías irrumpió en la casa con perros del equipo de narcóticos y una orden de registro en la que se nombraba a un tal «Scott Palmer». Dijeron que tenían un informe en el que constaba que en la casa había grandes cantidades de cocaína, éxtasis y marihuana. Lo registraron todo.

Parker y sus amigos insistieron en que la policía se equivocaba y que no tenían drogas, pero, finalmente, al cabo de una hora, un policía volvió mostrando con gesto triunfal una bolsa de plástico transparente con polvo blanco dentro. Parker, que había firmado el contrato de alquiler de la casa, fue trasladado a la comisaría. Al llegar allí supo que, tras la fiesta de dos días atrás, había informes de consumo de drogas en la casa. Después de una larga discusión sobre si existían las pruebas suficientes para ficharle, Parker fue arrestado por posesión de cocaína. No le acusaron formalmente de delito, puesto que eso habría requerido una sentencia. Fue puesto en libertad inmediatamente.

Parker voló de vuelta a su casa de California, agitado pero insistiendo rotundamente en que no había hecho nada malo, según le confesó a Zuckerberg, al asesor de la empresa Steve Venuto y también a los ejecutivos Dustin Moskovitz y Matt Cohler. Decidieron que la empresa no debía emprender ninguna acción. Después Zuckerberg le contó a Jim Breyer el incidente, y no presagiaba nada bueno para Sean Parker.

Breyer, el miembro de la junta de Facebook en representación de Accel, se tomó el arresto muy en serio. Le preocupaba no sólo que el presidente de la empresa y miembro de su junta hubiera sido acusado de posesión de drogas, sino también que todo aquel tiempo hubiera estado acompañado por una empleada de la compañía menor de edad. Breyer ya conocía las alegaciones sobre consumo de drogas y mal comportamiento en Plaxo, porque había hablado de Parker con Mike Moritz y otros inversores en esa empresa antes de invertir en Facebook.

El hecho de que Parker no hubiera tenido nunca una buena relación con Accel ni con Breyer le dificultó más la posibilidad de resol-

ver el asunto discretamente. Así que la negociación fue tensa y complicada.

Zuckerberg no estaba convencido de que Parker hubiera hecho nada malo. Al fin y al cabo, no había una acusación oficial (nunca la habría) y Zuckerberg sentía auténtica lealtad por su amigo. El CEO le estaba muy agradecido a Parker por haber hecho un trabajo tan impecable negociando con Accel, y por asegurarse de que conservaba el control de la empresa.

Pero Breyer pensaba que Parker era un lastre para la compañía mucho más allá de sus aventuras en Carolina del Norte, sin tener muy claro qué había ocurrido. Aunque respetaba muchísimo su inteligencia, consideraba que daba un aire volátil a la cultura de la corporación. Breyer era también muy consciente de la aversión de Parker hacia los inversores de riesgo como él mismo.

Otros miembros de la cúpula de la empresa se sentían incómodos, atrapados en medio de una disputa irresoluble. Hasta había amigos de Parker que tenían la sensación de que, fuera cual fuese la solidez de la acusación, no debía seguir siendo el presidente de Facebook. Para ellos, este incidente era sólo la gota que colmaba el vaso. Así que, aunque esos jóvenes empleados le defendían estrictamente por no haber hecho nada malo, no tenían demasiado interés en que mantuviera su cargo. Entre otras cosas, a sus colegas les preocupaba la voluntad de Parker de seguir siendo la cara pública de Facebook. Creían que era arriesgado tener a la misma persona que llevaba lo que empezaba a ser una vida personal temeraria.

Un alud de acusaciones y disputas sumió a la empresa en una auténtica crisis. Breyer insistía en que Parker abandonara Facebook y presionaba mucho a Zuckerberg. Mientras, Jeff Rothschild, que había sido incorporado como tecnólogo maduro por Accel, pero que ahora ya había trabado amistad con los jóvenes empresarios, se esforzaba por mediar en el asunto. Pasaba horas hablando con Parker y Zuckerberg en busca de una solución, al igual que lo hacía el asesor de la empresa, Venuto (asociado desde hacía tiempo, contratado por Parker).

Esto ocurrió en tan sólo un par de días. Breyer exigía a Parker que renunciara a su cargo y hablaba de poner una demanda, ya que como

miembro de la junta, no se le había informado puntualmente. El amigo de Parker y también miembro de la junta, Peter Thiel, también le recomendaba renunciar. Finalmente, Parker y Zuckerberg se sentaron en la habitación de la residencia y tuvieron una emotiva conversación que condujo a Parker a presentar su renuncia.

Ésta era la tercera vez que lo echaban de una empresa que había ayudado a crear y en ella Parker ya había logrado crearse cierta seguridad. Bajo los términos que había redactado cuidadosamente para protegerse él mismo y a Zuckerberg, no tenía ninguna obligación de renunciar a su sitio en la junta ni a sus acciones, aunque dejara de ser ejecutivo. Pero Breyer insistía no sólo en que abandonara la junta, sino también en que renunciara a su opción de recibir acciones, o participaciones en la propiedad final de sus acciones, puesto que sólo llevaba en la empresa alrededor de un año. (El derecho a cierta cantidad de acciones, o *vesting*, se asocia generalmente a la veteranía: cuanto más tiempo permaneces en una empresa, más acciones te son asignadas.) La empresa avanzó un año el derecho de Parker de recibir acciones y él, a cambio, accedió a renunciar a aproximadamente la mitad de sus opciones. (Si hubiera conservado las opciones a las que renunció, hoy en día valdrían unos quinientos millones de dólares.)

Pero Parker tenía derecho a asignar su sitio en la junta, al que también renunciaba voluntariamente, a otra persona. Tenía sus reservas sobre asignárselo a Zuckerberg, porque con el control de un tercer puesto, Zuckerberg adquiriría una autoridad incuestionable sobre el destino de la empresa. Sin embargo, Parker temía que cualquier otra opción pusiera a la empresa en peligro de caer en manos de inversores externos. Suponía que, si los inversores tenían el poder para hacerlo, al final intentarían sacar a Zuckerberg, así que pensó que no tenía elección.

Parker y Zuckerberg acordaron que el puesto debía estar bajo el control del CEO, lo cual le daba a Zuckerberg el poder de dos puestos en la junta de cinco personas, además del que ocupaba él mismo. Pero en caso de cualquier desacuerdo grave con Breyer o Thiel, Zuckerberg tenía el poder inmediato de nombrar a dos directores nuevos con la condición de que votaran como él les dijera. «Eso fijaba la

posición de Mark como una especie de monarca heredero de Facebook —dice Parker—. Me refiero a Facebook como a un negocio familiar: Mark y sus herederos controlarán Facebook perpetuamente.» En la actualidad, Zuckerberg sigue consultando de forma periódica a su antiguo colega.

Otoño de 2005 «Formulaba una teoría cada vez más amplia sobre lo que realmente era Facebook.»

Cuando se reanudó el curso académico, en otoño de 2005, la empresa ahora llamada Facebook ya había abarcado sin problemas todo el mercado universitario: el 85 por ciento de los estudiantes estadounidenses eran usuarios, y el 60 por ciento consultaba el servicio a diario. Ahora Zuckerberg quería ampliar sus miembros hacia otros grupos demográficos. Pero muchos en su empresa se preguntaban si esto tenía sentido. «La pregunta era, ¿y después, qué? —dice el miembro de la junta Jim Breyer—, ¿salimos al mercado internacional? ¿Nos dedicamos a los adultos y conservamos a la gente que está acabando la carrera? Pero sabíamos que si nos queríamos comer el mercado, teníamos que empezar a conquistar los corazones y las cabezas de los alumnos de instituto.»

Zuckerberg y su cofundador Moskovitz, por su parte, veían avanzar a Facebook lentamente hacia un posicionamiento. Para ellos, el instituto no era más que otro peldaño del todo obvio: podía representar un salto enorme en cuanto a público. Y era importante contrarrestar a MySpace, que estaba avanzando rápidamente en los institutos. Una vez sabías lo que Zuckerberg pensaba, ya sabías hacia dónde se inclinaría el voto de la junta.

De modo que aquel verano Facebook había planeado empezar a incluir a los alumnos de instituto. El inversor Breyer y Matt Cohler —los dos mayores— alegaban que la marca Facebook estaba irrevocablemente asociada a la universidad y que los alumnos universitarios

no querían verse mezclados con los chavales de instituto. Argumentaban que tenía que haber un Facebook para institutos que operara separadamente y bajo un nombre distinto. Facebook High se consideró prometedor, pero «FacebookHigh.com» era propiedad de un especulador que les pedía demasiado dinero a cambio.

Si los alumnos de instituto se apuntaban a Facebook, ¿cómo se validaría el servicio a sus usuarios? Proteger la cultura de los nombres reales y de la identidad genuina era muy importante. Las direcciones electrónicas.edu emitidas por las universidades habían asegurado hasta entonces que la gente era quien decía ser; ésa fue la base que permitió a Facebook proteger la información de sus usuarios: sólo compartías cosas con gente a la que conocías. Más de la mitad de todos los usuarios tenían tanta fe en la seguridad de su información que ponían incluso su número de teléfono móvil en la información personal de su perfil.

Sin embargo, había sólo unos pocos institutos, la mayoría de ellos privados, que facilitaran a sus alumnos direcciones electrónicas. El nuevo abogado general de la empresa, Chris Kelly, que acababa de ser contratado, lanzó una breve campaña para convencer a los institutos de que dieran cuentas de correo electrónico a sus alumnos como medida para proteger su seguridad virtual. Entonces Facebook se planteó instituir su propio servicio de email nacional para institutos. Finalmente se llegó a un acuerdo. Parte de lo que verificaba tu identidad en Facebook era la gente que respondía por ti al ser tus amigos virtuales. Así, los alumnos de primer y segundo año de universidad eran animados a invitar a sus amigos que todavía estaban en el instituto. A su vez, estos usuarios podían invitar a sus amigos. Eso significaba una puesta en marcha más lenta para la versión de instituto de Facebook. El servicio creó redes separadas, o grupos de usuarios, por cada una de las 37.000 escuelas de secundaria públicas y privadas del país.

Inicialmente, la página de bachillerato operaba como un Facebook independiente: aunque los alumnos de instituto se conectaban también a través de Facebook.com, no podían ver los perfiles de los usuarios universitarios. Al principio, los usuarios crecían con preocupante lentitud, pero a finales de octubre miles de usuarios bachilleres se

daban de alta a diario en el servicio. (De promedio en aquel momento, unos 20.000 usuarios nuevos se apuntaban a diario.)

Facebook ya no era sólo un fenómeno universitario. Zuckerberg, con el apoyo convencido de Moskovitz, pronto insistió en fusionar los dos servicios. En febrero de 2006 ya estaban listos para abandonar esta distinción, de modo que los usuarios tenían libertad para trabar amistad o mandar mensajes con cualquiera, fuera cual fuese su edad o curso (la edad mínima se fijó en trece años). Cohler y Breyer y muchos de los empleados más mayores seguían estando muy preocupados por la posibilidad de que el interés de los universitarios por el Facebook se desplomara al verse mezclados con alumnos de bachillerato.

De modo que el día en que fusionaron los dos servicios fue decisivo. Pero resultó que los universitarios —los que se dieron cuenta, claro—, en general se mostraron encantados de poder comunicarse con un universo aún mayor de amigos potenciales. Hubo algunas protestas, como sucedía siempre que Facebook se extendía más allá de lo que antes se veía como una cohorte exclusiva. Se creó un grupo nuevo llamado «¿Todavía vas al instituto y me propones amistad? Qué falta de elegancia. Y, ahora, ¡lárgate!». Pero los datos confirmaron a Zuckerberg y a su equipo lo que querían saber: mostraban que se estaba estableciendo mucha comunicación entre los universitarios y los chicos de bachillerato, y que, como resultado del cambio, la actividad global estaba aumentando. En abril de 2006 Facebook tenía ya más de un millón de usuarios de bachillerato.

A Facebook, el apretado laberinto de despachos encima del restaurante China Delight de Emerson Street de Palo Alto se le quedó pequeño. La empresa había levantado el campamento hacia un cuartel general más grande a una manzana de allí, en University Avenue, no lejos de Stanford y delante de la sede original de Google. Facebook se mudó más tarde a un moderno edificio acristalado de oficinas que daba idea del nuevo peso que tenía la empresa. Sin embargo, las mudanzas implicaban una improvisación típica de Facebook. Cada uno se encargaba de trasladar sus cosas y una lenta procesión formada

por una fila de jóvenes ingenieros en camiseta empujaba por la acera sus sillas de despacho cargadas con enormes monitores, para recorrer una manzana.

Cuando en octubre de 2005 Facebook alcanzó los cinco millones de usuarios, celebraron otra fiesta en el club Frisson de San Francisco, propiedad del miembro de la junta Peter Thiel; y esto ocurría sólo diez meses después de haber celebrado la fiesta por el millón de miembros. Cada día tenían más pruebas de que los usuarios estaban encandilados con el servicio. Al principio del año académico, Facebook había casi doblado el número de universidades en las que operaba, hasta más de 1 800. En casi cada una de ellas, su penetración entre los estudiantes superaba rápidamente el 50 por ciento. Más de la mitad de los usuarios entraban al menos una vez al día: una estadística extraordinaria para cualquier servicio de Internet. Y en el despacho, el personal estaba siendo bombardeado con emails con fotos de codornices.

Los usuarios habían visto la cita de *Wedding Crashers* («De boda en boda», 2005) al pie de la página de búsqueda con la frase «Ni siquiera sé qué aspecto tiene una codorniz» e intentaban ayudar. O tal vez seguían la broma. O las dos cosas. Daba igual, el hecho es que estaban pendientes de ellos.

Los usuarios veían diariamente 230 millones de páginas a través de Facebook, y los ingresos habían aumentado hasta casi el millón de dólares al mes. La mayor parte provenía de cadenas de publicidad que colocaban anuncios de bajo coste. Los grupos patrocinados como el gestionado por Apple y Victoria's Secret aportaban miles de dólares, y los anuncios en universidades concretas generaban también más dinero. Pero como los gastos de la empresa ascendían a aproximadamente 1,5 millones de dólares al mes, Facebook se estaba descapitalizando a un ritmo de seis millones de dólares al año. El dinero salía principalmente de la inversión de Accel y Zuckerberg no se mostraba demasiado preocupado. Tampoco lo estaba Moskovitz. Éste seguía trabajando frenéticamente, pero no lo hacía desde su despacho: conducía orgulloso un nuevo BMW sedán de la serie 6 que se había comprado en septiembre.

Eran muchos en la empresa los que tenían la sensación de estar

participando en algo histórico. Cohler, que a diferencia de la mayoría de los miembros del equipo había recibido una licenciatura de música en Yale, encontraba similitudes: «Era uno de esos momentos con un espíritu creativo único —dice—, como el jazz en Nueva York en la década de los cuarenta, o el punk de los setenta, o la primera Escuela Vienesca de finales del siglo XVIII». La convicción de estar haciendo historia llevaba al equipo a trabajar todavía más.

No era sólo Facebook quien estaba haciendo historia; la empresa estaba rodeada de otras empresas que también contribuían a la creación de un Internet más social. Justo al lado estaba Ning, fundado por Marc Andreessen que creaba programas que permitían a cualquiera diseñar su pequeña red social. En San Francisco, cuarenta y cinco minutos al norte, Digg estaba trabajando en una nueva herramienta que permitía compartir artículos y otros documentos encontrados en la red. Otras redes sociales, como Bebo y Hi5 también nacían allí, algunas orientadas al mismo público que el de Facebook, pero en cualquier caso creando productos inteligentes que se abrían paso entre los usuarios de todo el mundo.

Moskovitz estaba más interesado en las cifras de usuarios que en las analogías históricas. Siempre cauteloso con la competencia, le preocupaba que MySpace hubiera crecido desde seis millones de usuarios en enero hasta los veinticuatro millones actuales. «¿Cómo lo hacen?», preguntó un día. «Que se vayan a la mierda», le respondió Zuckerberg.

Al cabo de poco tiempo tuvo la oportunidad de expresar directamente su opinión igualmente despreciativa pero en un lenguaje más cortés a los directivos de MySpace. Zuckerberg y Cohler volaron a Los Ángeles, donde compartieron mesa en un restaurante con Ross Levinsohn, jefe del grupo interactivo de la Fox para la News Corp. de Rupert Murdoch. Era el supervisor de MySpace. Su competidor volvía a mostrarse solícito. Levinsohn cortejaba a Zuckerberg porque quería comprar Facebook y añadirlo a su cartera digital; pero Zuckerberg, como siempre, simplemente le estaba siguiendo la corriente. Julia Angwin, en su libro *Stealing MySpace*, cuenta cómo Levinsohn pareció dudar de que Facebook pudiera hacer frente a su rápido crecimiento. Zuc-

kerberg se mostró desdeñoso, frente al comentario y el negocio de Levinsohn: «Ésta es la diferencia entre una empresa de Los Ángeles y una de Silicon Valley –dijo–. Nosotros construimos para que dure, y esos tipos [de MySpace] no tienen ni idea».

Pocas semanas después de alcanzar los cinco millones de usuarios, Facebook añadió una nueva opción que transformaría su servicio. Hasta cierto punto había tenido éxito siendo lo que un empleado definió como «sencillo hasta para un cerebro de encefalograma plano»: lo único que tenías que hacer era rellenar tu propio perfil y mirar la información que otros habían puesto en él de ellos. Pero había una manera de personalizar y modificar tu perfil que se había popularizado muchísimo. Aunque en el perfil sólo se admitía una foto, los estudiantes la cambiaban a menudo, a veces hasta más de una vez al día. Estaba claro que tenían ganas de colgar más fotos.

La carga de fotos en Internet era algo que estaba en auge. A principios de aquel año, Yahoo había adquirido Flickr, un servicio pionero que permitía a los usuarios cargar fotos gratuitamente y aportar creatividad con algo llamado *etiquetaje*. El fotógrafo insertaba una etiqueta cuando cargaba la foto, para definir su contenido. Una foto podía ser etiquetada como «paisaje», «Venecia» y «góndola», por ejemplo. Los usuarios podían buscar fotos mediante las etiquetas.

Se planteó un debate prolongado sobre lo acertado que podía ser para Facebook entrar en el negocio del alojamiento (*hosting*) y almacenaje de imágenes. La anterior aplicación para compartir de Wirehog estaba pensada para que los usuarios pudieran ver las fotos de los PC de los demás, pero había caído en saco roto. Durante el breve período en el que estuvo activa la aplicación Wirehog, pocos usuarios lo probaron. Y Zuckerberg temía que comprometer la facilidad de uso de Facebook cuando el servicio estaba creciendo tan rápido era correr un riesgo. Pero al final, Parker y otros le convencieron de que valía la pena crear una aplicación de fotos en Facebook. «La teoría detrás de las fotos –dice Parker– fue que era una aplicación que funcionaría mejor sobre el Facebook que como aplicación independiente.»

Se hicieron cargo de este proyecto los mejores fichajes de la compañía. Aaron Sittig supervisó la interfaz y el diseño para los usuarios. El ingeniero Scott Marlette creó el programa. Como director del proceso estaba el nuevo vicepresidente de producto, Doug Hirsch, fruto del trabajo de contratación de Robin Reed. A sus treinta y cuatro años, Hirsch era un veterano de Internet y había sido uno de los primeros treinta empleados de Yahoo.

En unas cuantas semanas, Sittig, Marlette y Hirsch idearon rápidamente un servicio de almacenaje de fotos bien diseñado y a la vez convencional. Como muchos otros en Internet, permitía al usuario cargar fotos y almacenarlas en álbumes virtuales, y dejar que sus amigos hicieran comentarios. Pero sabían que no estaba bien del todo. Hirsch, que acumulaba años de experiencia en el diseño de productos para Internet, sugirió adoptar un enfoque distinto, algo específico de Facebook. «Ojalá hubiera una sola opción muy social que pudiéramos añadirle», comentó en una reunión. Sittig, un joven muy serio de rizos rubios que a pesar de su aspecto de *beach boy* impecable raramente deja ver un esbozo de sonrisa irónica, meditó lo que eso podía significar. «Volví a mi mesa y pensé un poco –recuerda–, “¿Sabes qué? Lo que más me importa de las fotos, en realidad, es quién sale en ellas”».

A partir de aquí, hubo un antes y un después. Decidieron que las fotos de Facebook se etiquetarían de una sola manera: con los nombres de las personas. Parece elemental, pero no se había hecho nunca antes. Sólo podrías etiquetar a gente que te había confirmado como amigo, la gente etiquetada recibía un mensaje que los avisaba de ello, y junto a su nombre en la lista de amigos que aparece en la página de cada usuario se mostraba un icono.

El equipo de fotografía tomó un par de decisiones importantes más. Para ver la foto siguiente, lo único que tenías que hacer era clicar en cualquier parte de la foto que estabas viendo. No era necesario seleccionar el típico botón de *siguiente*. Intentaban animar ese *trance Facebook* que mantenía a la gente clicando en las páginas del servicio, y convertía el visionado de fotos en algo sencillo y adictivo. También se la jugaron y decidieron comprimir las fotos en archivos digitales mucho más pequeños, de modo que cuando aparecieran en Facebook

tuvieran una resolución mucho menor que los originales. Eso significaba que se cargaban más rápido, de modo que el usuario podía seleccionar una serie de fotos de su PC y verlas *online* a los pocos minutos.

¿Aceptaría el público las fotos en baja resolución? ¿Utilizarían la opción de etiquetar? Un día de finales de octubre, cuando el equipo puso en marcha la aplicación de *fotos*, observaron nerviosos un gran monitor que mostraba cada foto que se iba cargando. La primera era un dibujo de un gato. Se miraron entre ellos preocupados. Luego, en un minuto, empezaron a aparecer fotos de chicas: grupos de chicas, chicas de fiesta, chicas tomando fotos de otras chicas... ¡y éstas estaban siendo etiquetadas! Las chicas no dejaban de llegar. Por cada pantalla llena de fotos de chicas había sólo unas pocas de chicos. Las chicas celebraban su amistad; no había límite al número de fotos que cada uno podía colgar, y las chicas las colgaban a millares.

Parecía que las fotos corrientes se habían vuelto más expresivas. Transmitían un mensaje desenfadado. Con las etiquetas una foto en Facebook hablaba, profundizaba sobre una relación de amistad. «Muy rápido entendimos que la gente compartía aquellas imágenes para decirse, básicamente, “considero a estas personas parte de mi vida y quiero enseñar a la gente que me siento cerca de ellas”», dice Sittig. Ahora en Facebook había dos maneras de demostrar lo popular que eras: los amigos que tenías y las veces que te etiquetaban en sus fotos.

Sittig, Marlette y Hirsch habían encontrado un uso novedoso e ideal de las imágenes en la era de la fotografía digital. Cada vez había más gente que empezaba a tener teléfonos móviles con cámara incorporada y que los utilizaba para sacar instantáneas de sus actividades diarias. Si siempre llevabas una cámara contigo, podías tomar una foto sencillamente para dejar constancia de algo que había sucedido, y luego colgarla en Facebook para contárselo a tus amigos. Las etiquetas de una foto la vinculaban automáticamente a las otras personas de la página. Eso era muy distinto a la manera en que las fotos se solían utilizar en MySpace. MySpace era el reino de fotos con poses cuidadosamente ensayadas y glamurosas, colgadas por personas que querían parecer atractivas. En Facebook, en cambio, las fotos ya no eran pe-

queñas obras de arte *amateur*, sino más bien una forma básica de comunicación.

En poco tiempo esta aplicación fotográfica se convirtió en la página de fotos más popular de Internet, y en la opción más utilizada de Facebook. Un mes después de su lanzamiento, el 85 por ciento de los usuarios del servicio habían sido etiquetados en al menos una foto. Todos eran etiquetados, quisieran o no. La mayoría de los usuarios habían configurado su perfil de modo que si alguien los etiquetaba, recibían una alerta por email. ¿Quién no iba a consultar el Facebook una vez sabía que había una nueva foto suya colgada? Una vez lanzada la aplicación fotográfica, la gente empezó a consultar el Facebook más a menudo, puesto que cada vez había más cosas nuevas que ver. Eso entusiasmó a Zuckerberg, ya que su método principal para medir el éxito del servicio era comprobar las veces que la gente se conectaba. Un 70 por ciento de los estudiantes entraban ahora a diario, y el 85 por ciento al menos una vez a la semana. Esto significa una fidelidad del consumidor espectacular para cualquier servicio de Internet o para cualquier negocio en realidad.

De inmediato, el problema fue si Facebook sería capaz de gestionar todos esos datos y movimientos nuevos. Ambos ponían muy al límite su capacidad de almacenamiento y sus servidores. En seis semanas, la aplicación fotográfica había consumido toda la capacidad de almacenaje que Facebook había planeado utilizar en los seis meses siguientes. Tener a mano al veterano experto en programas de centros de datos Jeff Rothschild fue providencial. Se quedaba a trabajar hasta tarde, noche tras noche, intentando evitar que los servidores llegaran a la línea roja, excediendo su capacidad y alcanzando un colapso potencial. Personal de toda la empresa acudió al centro de datos para ayudar a conectar más servidores. Marlette, considerado por la mayoría de sus colegas un genio de la programación, se concentró en reelaborar la codificación del programa de fotografía para hacerlo más robusto y eficiente. Hacia finales de 2009, Facebook almacenaba treinta mil millones de fotografías, lo cual lo convertía en la mayor web de imágenes del mundo hasta la fecha.

El éxito de las fotos supuso un momento glorioso para todos los

integrantes de Facebook, desde Zuckerberg hasta el último empleado. El equipo había creado una aplicación de *photo-hosting* de fácil uso, pero la manera en que la habían integrado en Facebook demostraba lo mágico que podía ser unir una actividad virtual ordinaria y un conjunto de relaciones sociales.

Los ejecutivos de Facebook veían personalmente el Efecto Facebook en acción por primera vez. Zuckerberg ya empezaba a hablar de lo que él acabaría llamando la *gráfica social*, para referirse a la red de relaciones articulada dentro de Facebook como resultado del modo en el que los usuarios se habían conectado con sus amigos. Con las fotos de Facebook, tus amigos (tu gráfica social) aportaban más información, contexto y sentido del compañerismo. Pero sólo funcionaba porque las fotos iban etiquetadas con los nombres de la gente y porque Facebook la avisaba cuando había sido etiquetada. Las etiquetas determinaban cómo se distribuían las fotos a través del servicio. «Observar el crecimiento del uso de las etiquetas –comenta Cohler– fue el primer guiño para nosotros sobre cómo se podía utilizar la gráfica social como sistema de distribución. El mecanismo de distribución eran las relaciones entre la gente.»

Tal vez aplicar la gráfica social a otras actividades virtuales las haría también más interesantes y útiles. Pero ¿cómo podía ayudar Facebook a que eso sucediera? Si las fotos eran una nueva aplicación sobre la plataforma Facebook, ¿cuáles podrían ser otras aplicaciones? Zuckerberg encontraba estas preguntas enormemente estimulantes, y encajaban con las ideas que habían debatido con Adam D'Angelo ya antes del nacimiento de Thefacebook, sobre cómo Internet en general tenía que adoptar un aire más *social*. Era el sueño Wirehog que finalmente se hacía realidad. «Observar lo que ocurría con las fotos –dice Parker– fue un punto clave, ya que consiguió materializar la ilusión de Mark. Estaba formulando una teoría cada vez más amplia sobre lo que era Facebook en realidad.»

para introducir cambios más espectaculares en el servicio, pero para implementarlos necesitaría a todo un grupo de nuevos programadores de primera fila. Se sintió decepcionado con los que se estaban presentando en Silicon Valley; simplemente, no se ajustaban a la cultura Facebook. Eran demasiado corporativos, no suficientemente iconoclastas y, según él, poco creativos. De modo que repasó todo el Facebook en busca de antiguos ayudantes académicos y otros especialistas en informática que le hubieran impresionado en Harvard. Elaboró una lista y se la dio a Robin Reed, que se puso a llamarlos. Resultó que unos cuantos vivían ahora en Seattle.

En enero de 2006, Facebook contrató a cuatro antiguos ayudantes de profesor de las promociones de Harvard de 2003 y 2004. Tres de ellos trabajaban en Microsoft y el otro en Amazon. A Charlie Cheever, de Microsoft, Zuckerberg lo consideraba una especie de alma gemela porque había sido denunciado ante la junta administrativa de Harvard por descargar información sobre el alumnado en una base de datos. Cheever había permitido que unos cuantos amigos suyos consultaran esa base para que supieran quién compartía habitación con quién, o en qué residencia pernoctaba aquella chica tan mona. Fue un episodio que no distaba mucho del Facemash de Zuckerberg, pero acaecido un año antes.

La entrada de esos *cracks* de la programación aportó de inmediato un rigor y una concentración nuevos en la ingeniería de Facebook. No sólo eran lo bastante jóvenes para entender el *ethos* de la apertura y la transparencia que subyacía en el seno de los valores de la empresa, sino que tenían también años de experiencia en las mejores empresas de software de su especialidad. Merecían participar en la innovación más revolucionaria de Internet.

Harvard seguía desempeñando un gran papel en la historia de Facebook. Después del éxito de las fotos, Zuckerberg empezó a idear algo

A medida que Facebook iba evolucionando —y creciendo más rápido con cada innovación—, los poderes establecidos del mundo de la tecnología y la prensa empezaron a prestarle todavía más atención. Pareció ser el tipo de página web irresistible orientada al consumo que todo ejecutivo había soñado con poseer desde que Internet despegó a mediados de la década de 1990. Mark Zuckerberg tenía de pronto muchos amigos mayores, bien vestidos, de Los Ángeles y de la Costa Este.

Pero no tenía la mentalidad de CEO de una empresa tecnológica, sólida y mediática. Apenas pensaba en los beneficios y seguía sintiendo cierta reticencia respecto a la publicidad. Eso no resultaba fácil de entender para sus nuevos pretendientes. Un veterano ejecutivo de una compañía tecnológica recuerda una visita frustrante con Zuckerberg en esa época, que se mostraba poco interesado en aumentar los ingresos de la empresa. «Desconocía lo que ignoraba —dice—, pero cuando abría la boca era muy directo, muy listo, y estaba muy orientado a Facebook como herramienta social, hasta el punto de que rozaba la ingenuidad. Parecía simplemente demasiado altruista. De modo que le pregunté: “¿Es una herramienta social como táctica para alcanzar la meta siguiente?”, y él me dijo, “No, lo único que me importa realmente es hacer esta herramienta social”, así que pensé, o este tío está siendo muy estratégico y no me dice cuál será su paso siguiente, o sencillamente ha encontrado su baúl de los juguetes y está jugando con ellos”. No fui capaz de saberlo.»

La subsidiaria MTV de Viacom había identificado a Facebook como socio natural ya a principios de 2005, cuando su jefe de estrategia, Denmark West, había hecho, en vano, una oferta de compra por 75 millones de dólares. Meses después de que ésta fuera rechazada, la MTV estuvo a punto de comprar MySpace, pero en julio se la arrebató la News Corp. En otoño de 2005, el interés de MTV por Facebook era más grande que nunca. Al fin y al cabo, según reflexionaron West y otros como él, el público de ambas empresas estaba tan solapado que Facebook se podía convertir en la estrategia digital de MTV.

West llamó a Cohler, quien le dijo que Zuckerberg sólo quería mantener conversaciones con CEO. Si el CEO de Viacom, Tom Freston, estaba dispuesto a participar, Zuckerberg asistiría a una reunión. El encuentro se organizó rápidamente. Cohler y Zuckerberg volaron a Nueva York para reunirse con Freston y con la CEO de MTV Networks, Judy McGrath. Freston, solícito, explicó que parecían existir grandes sinergias entre MTV y Facebook por el hecho de que sus públicos coincidían muchísimo. Dijo que iba a estar encantado si encontraban alguna manera de colaborar. Sugirió, por ejemplo, que Viacom podía ayudar a Facebook a desarrollar contenidos para su creciente número de usuarios. «Nos consideramos un servicio», replicó Zuckerberg en tono brusco, rechazando la idea. Viacom, prosiguió Freston, también podía ayudar a Facebook a ampliar su público hacia personas de más edad. «Estoy muy centrado en los universitarios y alumnos de bachillerato», respondió Zuckerberg. El motivo por el cual los dos directivos de Facebook habían volado hasta Nueva York, de alguna manera, a los ejecutivos de Viacom se les escapaba. «Fue una reunión para decir “no, gracias”», comenta uno de los presentes por parte de Viacom. Pero Viacom no tiró la toalla.

A principios de noviembre de 2005, Michael Wolf, consultor desde hacía muchos años de la industria mediática en McKinsey&Co, se incorporó a MTV como presidente, a las órdenes de McGrath. Casi de inmediato asumió la misión de perseguir a Zuckerberg.

Siempre que MTV organizaba reuniones para tantear el mercado con universitarios, que eran su público objetivo, hablaban incesantemente de Facebook, lo cual otorgaba a Viacom una visión temprana

y única del potencial de ese fenómeno. Los ejecutivos de Viacom temían que esta forma de comunicación pudiera dejarlos atrás y querían subirse a ese tren. Freston y sus ejecutivos de MTV también tenían miedo de que las cadenas de la Fox de News Corp. fueran a utilizar su nueva propiedad de MySpace para ganarse favores entre los anunciantes de televisión. Parecía probable que pudiera surgir un nuevo tipo de paquete, que incluiría tanto red social como componentes de televisión, al menos con una programación dirigida a la gente joven.

Wolf voló hasta Palo Alto a visitar a Zuckerberg a su despacho. El CEO de Facebook iba en camiseta y pantalón corto y calzaba sus características sandalias Adidas. Éstas eran ya tan famosas que, cuando Wolf llegó, uno de los ayudantes de Mark estaba clavando una de ellas a una tabla de corcho. Estaban a punto de regalársela a uno de los programadores de Facebook como premio. Wolf se consideraba casi un pretendiente de Zuckerberg aunque en aquella reunión sólo aspiraba a entablar un diálogo cordial con él, pero sí le preguntó al CEO si estaba pensando en vender la compañía. «No, no quiero venderla», dijo Zuckerberg. «Igualmente, ¿qué cifra podría llevarte a cambiar de opinión?», insistió Wolf. «Creo que vale al menos dos mil millones de dólares», respondió el chico que había lanzado Facebook desde su residencia de estudiantes tan sólo veinte meses atrás.

Poco después de este encuentro, un agresivo negociador de treinta y cinco años de Amazon, Owen Van Natta, se había incorporado a Facebook como vicepresidente encargado de desarrollo del negocio. El simpático y veterano ejecutivo estaba ávido de impacto y autoridad y se sentía con mucha energía. Después de sólo cinco semanas, Zuckerberg lo promocionó al cargo de director general de operaciones. Van Natta creó el primer plan estratégico de Facebook y empezó de inmediato a imponer un poco de orden en lo que seguía siendo una operación caótica y enmarañada. El nuevo COO (Chief Operating Officer) no se cortaba a la hora de ejercer su autoridad y despidió a una serie de ingenieros y otros empleados que habían sido contratados con prisas y sin criterio a principios de año. Pero la gran virtud de Van Natta, perfeccionada en Amazon, era su habilidad negociadora. Pronto le llegaría la oportunidad de demostrarlo.

Van Natta estaba molesto porque Wolf, de MTV, había adivinado que la mejor manera de llegar a Zuckerberg era por mensajería instantánea y, así, había podido convocar una reunión directamente con el CEO. Van Natta le dijo a Wolf que en el futuro debería hacerlo a través de él. Wolf ignoró sus instrucciones. Así, seguía mandando periódicamente mensajes a Zuckerberg para decirle que planeaba visitar Palo Alto —fuera o no verdad— y proponerle cenar juntos. Si Zuckerberg accedía, cogería el avión.

Wolf era tan sólo uno más de los muchos altos ejecutivos de la industria tecnológica y mediática que perseguía a Zuckerberg. El despacho y el University Café de una manzana más abajo —el punto de encuentro favorito— se convirtieron en el escenario de un desfile de grandes nombres. «Esta tarde vienen los chicos de la NBC» «¿Cuándo es la reunión con Microsoft?» «¿Te has enterado de que Zuck se reunió con Dan Rosensweig de Yahoo?» Hubo también reuniones sobre un trato con AOL, propietario del sistema de mensajería instantánea que Zuckerberg (y la mayoría de los usuarios de Facebook) utilizaba cada día. Durante un tiempo, las conversaciones giraron en torno a si había alguna posibilidad de insertar una versión especial del AIM en Facebook. Finalmente, las dos empresas llegaron a un acuerdo que permitía a los miembros de AIM invitar a sus amigos de IM a apuntarse a Facebook. Se convirtió rápidamente en una fuente de referencias.

Había muchas quejas sobre todas las reuniones que Zuckerberg mantenía, en especial entre los cada vez más numerosos ejecutivos de menos de veintidós años a los que la cazatalentos Reed estaba contratando. A muchos de ellos (casi todos hombres) les parecía que Zuckerberg estaba dispuesto a hablar con cualquiera sobre cualquier cosa y en cualquier momento, en especial si esa persona era un CEO. ¿Qué significaban todas aquellas reuniones? ¿Estaba Zuck a punto de vender la empresa? ¿Acabábamos formando parte de Viacom, de Yahoo, o de News Corp.? ¿Nos haríamos todos ricos? Y para los más jóvenes e idealistas: ¿se había acabado el milagro Facebook? A veces discutían melancólicamente si tal vez deberían estar buscando un nuevo CEO.

Zuckerberg no se molestaba en explicar lo que pensaba. Planteaba aquellas reuniones como un proceso de aprendizaje y no creía que

tuviera que dar demasiadas explicaciones a su personal. Al fin y al cabo, no tenía ninguna intención de vender la empresa. E irónicamente, parte del problema estaba en sus buenas maneras. Accedía siempre, tanto por curiosidad como por cortesía, a reunirse con los pesos pesados que acudían a visitarle. Y escuchaba con educación, aunque pasivamente, durante el día, cuando Van Natta y los otros veteranos del personal le adulaban. Pero más entrada la noche solía quedar para hablar más sinceramente con sus colegas Cohler, D'Angelo, Moskovitz y, a menudo también, con Parker. Pero Zuckerberg es tan cauteloso que a veces ellos también estaban en la inopia respecto a sus intenciones finales. Y todos estaban inquietos porque eran conscientes de que tenía el control absoluto sobre el destino de la empresa.

Reed empezaba a sentirse frustrada. Había ayudado a captar a la mayoría de las personas con más experiencia, que se sentían algo marginados y que ahora empezaban a mostrarse preocupados. Estaba orgullosa de la calidad del equipo que había ayudado a montar, pero veía cómo el personal quedaba superado por lo que ella llama «desinformación de residencia estudiantil». Tal vez Sean Parker no hubiera sido un presidente de la empresa ideal, pero era bastante bueno a nivel comunicativo. Cuando Parker se marchó, Zuckerberg recuperó autoridad, pero no necesariamente de manera voluntaria. Reed nunca se había llevado bien con Parker, pero sin él era casi peor. La comunicación parecía estar desapareciendo del todo.

La política también se endurecía. Doug Hirsch, vicepresidente de Producto de Facebook y veterano de Yahoo, ofendía a algunos de los otros ejecutivos, muchos de ellos también recién contratados. Pensaron que intentaba hablar con las diferentes empresas que querían tener algún trato con ellos; ¿por qué no se centraba en los temas de producto?, protestaban. Parte del motivo era simplemente que Hirsch ya conocía a muchos de los que estaban en escena en sus tiempos de Yahoo. Le llamaban y le proponían reuniones de sondeo. Hirsch tampoco se llevaba muy bien con Zuckerberg; de hecho, lo habían contratado porque mucha gente le había dicho a Mark que necesitaba a alguien más que se ocupara del desarrollo del producto para que él pudiera centrarse en los asuntos corporativos. El CEO se había mos-

trado receloso desde siempre sobre la contratación de alguien como VP de producto, puesto que consideraba que ése era su dominio. «Doug tenía un poco la sensación de que estaba allí como supervisor experimentado —comenta Cohler—, y no era eso lo que ninguno de nosotros pensábamos al contratarle.» El propio Hirsch dice que algunas de las personas con las que habló antes de ser contratado le habían comentado que tal vez, con el tiempo, llegaría a ser candidato al puesto de CEO.

Reed se había convertido en una observadora de primera línea de toda esa infelicidad, en parte porque disponía de uno de los pocos despachos privados de la empresa, que necesitaba para entrevistar a los candidatos. Había sacado una fotocopidora de un armario enorme, y ella misma instaló allí una puerta corredera japonesa para tener un espacio privado. Junto a su despacho había una escultura grande de la deidad hindú Ganesh, el eliminador de obstáculos. Pero Ganesh no parecía estar funcionando. Muchos trabajadores iban a su despacho a protestar: Zuckerberg no les escuchaba, decían. Había que sustituir a Zuckerberg. Zuckerberg no sabía qué hacer con la empresa.

Finalmente Reed llegó al borde de sus fuerzas. «La moral de los ejecutivos estaba implosionando —explica—. La rueda de los rumores estaba girando y Mark no le contaba a nadie lo que sucedía realmente. El equipo estaba casi al borde del motín.» Zuckerberg estaba en la Costa Este en una de sus numerosas reuniones, y ella decidió interceptarlo antes de que volviera a la oficina. Le mandó un mensaje instantáneo pidiéndole verle camino de su casa desde el aeropuerto de San Francisco. Pero su avión se retrasó y no se pudieron reunir hasta las dos y media de la madrugada. Reed acudió desde su domicilio en Marin County, por el Golden Gate, y coincidieron en el centro de San Francisco. Zuckerberg llegó en una limusina que alguien le había pedido por error.

Se sentaron bajo las luces de neón de una cafetería abierta las veinticuatro horas y Reed soltó toda su frustración: «Mark, hemos conseguido reunir un equipo de pura cepa, pero están encerrados en sus establos. Nadie sabe lo que está ocurriendo. Si quieres venderte la empresa, deja de marear la perdiz y di que quieres mil millones; Owen

puede conseguir una oferta así. Si son dos mil, dilo. Y si no quieres vender, ¡también, dilo!».

«No quiero vender la empresa», respondió Zuckerberg, de nuevo con su tono imperturbable.

«Pues entonces, ¡deja ya de reunirte con toda esta gente de Viacom, y de Time Warner y de News Corp.! Estás enviando un mensaje erróneo —dijo, antes de soltarle su última queja—. Será mejor que tomes lecciones de CEO o esta historia no te va a funcionar.»

«Bueno, por fin me hablas con claridad —le respondió Zuckerberg, ahora más animado—. Por primera vez tengo la sensación de que dices lo que piensas realmente.»

La había desarmado; ahora ya no podía estar enfadada. Él la escuchaba.

Las semanas posteriores Reed advirtió en Zuckerberg un cambio claro. Por un lado, accedió a ver a un entrenador de ejecutivos para que le diera clases sobre cómo dirigir de manera eficaz. Empezó a mantener más reuniones privadas con sus altos ejecutivos. La semana posterior a la discusión con Reed convocó a todo el personal a la primera reunión de *todas las fuerzas* de Facebook. Estaba mareado, de modo que estuvo toda la reunión sentado en el suelo con las piernas cruzadas.

Zuckerberg se llevó al equipo ejecutivo a una reunión externa donde pudieran hablar de objetivos y establecer mejores canales de comunicación. Cuando Moskovitz se enteró, se mostró escéptico: «¿Tendré que dejarme caer hacia mis compañeros para que ellos me sostengan, o algo así? —dijo—, porque no pienso hacer ninguna payasada».

Zuckerberg empezó a explicar mejor hacia dónde pensaba que se encaminaba la empresa. Quería convertir Facebook en la fuerza mayor de Internet y no verse desbancado por otros, repetía sin cesar. Empezaba a explicar mejor sus prioridades al personal. Sus presentaciones incluían hasta las diapositivas más sencillas; a veces, con un punto tipo «Objetivo de la empresa: incrementar el uso de la página». El equipo estaba más tranquilo; y Reed, más animada.

Zuckerberg convocó a Doug Hirsch en su despacho y acordaron que

lo suyo no funcionaba. Hirsch no estaba despedido oficialmente, pero tampoco tenía sentido que se quedara. Había estado en la empresa cuatro meses. Zuckerberg se había irritado ante algunas iniciativas de producto de Hirsch y habían tenido confrontaciones sobre algunos proyectos clave que Zuckerberg tenía planificados. Hirsch también planteaba maneras agresivas de usar el producto de Facebook para crear más ingresos, lo cual, en la mayoría de las empresas, sería algo rutinario. Pero en ésta, entonces, era casi un sacrilegio. Y entre el personal se hablaba de reuniones no autorizadas que supuestamente había mantenido con empresas solícitas como Google. Hasta hoy, muchos de los jóvenes aliados de Zuckerberg insisten en que Hirsch «trataba secretamente de vender la empresa». Pero está claro que no hubiera podido hacerlo.

Desde el punto de vista de Moskovitz, que lo observaba todo de cerca, éste no era más que otro ejemplo de un parámetro que se repetía. «Es la misma historia de muchos de los ejecutivos –dice, como si fuera una evidencia–. Mark quería perfilar el producto del todo y centrarse en los beneficios lo más tarde posible. Ellos querían asegurarse de que había negocio.»

Reed aportó una estructura sólida a la dirección de Facebook, pero muy pocos de los ejecutivos que contrató acabaron funcionando a largo plazo. Hirsch no fue más que el primero en irse ese primer año. En el círculo de Zuckerberg se la culpaba de haber fichado a gente que no sabía apreciar la misión y cultura únicas de Facebook. Algunos de esos fieles –los que sobrevivieron– empezaron a llamar al nuevo entrenador ejecutivo de Zuckerberg «Lengua de gusano», por un consejero malicioso del rey que sale en *El señor de los Anillos*. Pero las críticas también venían de fuera: los *bloggers* de la industria tecnológica señalaban con el dedo aquella manera de dirigir de usar y tirar y decían que reflejaba caos interno. Pero el asesor de Zuckerberg, Marc Andreessen, da crédito al CEO por mostrarse decidido a introducir cambios cuando la gente no funcionaba. Según Andreessen, una empresa de tan rápido crecimiento es incapaz de tomar repetidamente decisiones de contratación acertadas. Es mejor corregir rápidamente las erróneas.

Zuckerberg prefería trabajar con gente de su edad. Por un lado, creían que eran mejores programadores. Un poco más adelante, en una pequeña reunión, mostró sus colores al hablar ante un grupo de otros empresarios. «Quiero subrayar la importancia de ser joven y dominar la tecnología –dijo, según el blog VentureBeat–. Los jóvenes son, simplemente, más listos. ¿Por qué la mayoría de los campeones de ajedrez lo son antes de cumplir treinta años?» Podéis imaginar cómo hizo sentir esto al creciente número de ejecutivos de Facebook que estaban en la treintena y la cuarentena.

Mientras trataba de aprender a ejercer mejor la autoridad y a dirigir a sus tropas, Zuckerberg no parecía cuidar de su salud. O tal vez, finalmente, el estrés que le suponía Facebook estaba empezando a afectarle. Empezó a desmayarse a menudo, en el despacho y en otros lugares, a veces en medio de una reunión o mientras estaba sentado frente al ordenador. Sus amigos le decían que tenía que comer mejor y dormir más.

En una cena de la revista *Fortune* a principios de diciembre de 2005 en la que hice de anfitrión como director de programa de un congreso tecnológico llamado Brainstorm, pedí a todos los comensales que hablaran un poco sobre lo que ocupaba más sus mentes. Cuando le llegó el turno, Jeremy Philips, un alto estratega de News Corp. y consejero de Rupert Murdoch, dijo lo encantado que estaba de haber adquirido MySpace y mencionó que Facebook le parecía también muy interesante.

Michael Wolf, de Viacom, se marchó de la cena horrorizado. «Dios mío, ¡están hablando con Facebook!» El director de Viacom Sumner Redstone se subiría por las paredes si volvía a perder una batalla con Murdoch. Wolf llamó inmediatamente a Zuckerberg y le preguntó sin rodeos si Facebook se estaba planteando venderse a News Corp. Zuckerberg admitió que habían mantenido conversaciones, pero dijo que consideraba que News Corp. era demasiado *Hollywood* y que, en cualquier caso, las empresas mediáticas como ésta no entendían a las tecnológicas como Facebook. Wolf no interpretó el mensaje como pro-

blemente debía: sugiriendo que Viacom tampoco era atractiva para Zuckerberg.

A mediados de diciembre, Wolf se puso de nuevo en contacto con una oferta mejor que una cena en un restaurante local. Tenía proyectado ir a San Francisco en el jet corporativo de Viacom, dijo, y le pidió a Mark si quería volar de vuelta a Nueva York para las vacaciones.

Zuckerberg picó. Como, en realidad, los aviones corporativos de Viacom no estaban disponibles, Wolf fletó un Gulfstream G5 de los mejores para el vuelo desde el aeropuerto de San Francisco hasta el de Westchester County, cerca de la casa paterna de Zuckerberg en Dobbs Ferry, Nueva York. Wolf tomó esa mañana desde Nueva York un vuelo de American Airlines. Cuando Zuckerberg llegó, tarde, hacia las cinco y media, el ejecutivo de la MTV lo esperaba a bordo del G5 como si fuera lo más normal del mundo. Entonces, como Wolf había planeado astutamente, pasaron cinco horas ininterrumpidas en el avión. Estaba decidido a encontrar la manera de que Viacom pudiera comprar Facebook.

Sin embargo, Zuckerberg llevó las riendas de la conversación buena parte del viaje. Zuckerberg interrogó a Wolf sobre el negocio de la MTV. ¿Cómo generaban beneficios las empresas como Viacom? ¿Cuánto cobraba MTV por los anuncios? ¿Qué parte de eso era beneficio? ¿Cómo consigues el público? Wolf tratara de reconducir la conversación hacia cómo podía MTV trabajar con Facebook. Habló sobre la forma en que el equipo de ventas de publicidad podía utilizar su acceso a los grandes anunciantes para ayudar a vender anuncios en Facebook. Y subrayó cómo los grandes éxitos de MTV como *Laguna Beach* y *The Hills*, seguidos por millones de adolescentes y jóvenes, eran plataformas ideales para promocionar Facebook. Zuckerberg comentó que se había dado cuenta de que en las franjas horarias en las que daban estas series, las visitas a Facebook bajaban notoriamente.

Durante el vuelo, Zuckerberg se puso a admirar el G5. «Este avión es increíble», decía.

«Tal vez nos deberías vender una parte de la empresa –le replicó Wolf–, y entonces te podrás comprar uno para ti.»

Wolf le invitó a sentarse en la butaca de la cabina mientras el poten-

te jet corporativo aterrizaba en Westchester. Cuando se detuvo en la terminal de vuelos privados, dos coches los estaban esperando. Uno de ellos era el vehículo negro corporativo que llevaría a Wolf hasta la ciudad; el otro, el monovolumen de la familia Zuckerberg, de donde salieron los padres de Mark. Sonrieron felices y se abrazaron a Mark: era como cuando volvía a casa después de un trimestre en la universidad.



Wolf volvió a volar a Palo Alto en enero de 2006 con el jefe de estrategia publicitaria de MTV. Zuckerberg les propuso cenar en el Village Pub de Woodside, el mismo restaurante elegante donde había mantenido aquella cena funesta con Jim Breyer. Lo acompañaron Cohler y Van Natta. Wolf llevaba una elaborada presentación de PowerPoint en la que se ilustraba cómo podían colaborar las dos empresas. En la mesa, propuso un trato por el cual Viacom compraría una parte de Facebook juntamente con un importante socio de publicidad. Zuckerberg escuchó educadamente, pero dejó claro que ni siquiera se planteaba cualquier negocio que implicara su pérdida de control en la toma de decisiones de la empresa.

A principios de febrero, Wolf hizo un viaje más a Palo Alto. Él y Zuckerberg se estaban haciendo amigos, y dieron un largo paseo por las calles ordenadas y llenas de palmeras. Por algún motivo, entraron un momento en el modesto apartamento de Zuckerberg. Estaba desordenado, aunque apenas estaba amueblado. Había un colchón en el suelo con las sábanas revueltas, varias pilas de libros, una alfombra de bambú en el suelo y una lámpara. Luego fueron a cenar a un restaurante cercano. Wolf le hizo la misma pregunta que le había hecho en el avión: «¿Por qué no nos vendes una parte de tu empresa? –insistió–. Te harías muy rico».

«Ya has visto dónde vivo –respondió Zuckerberg–, en realidad no tengo necesidad de dinero. Y no creo que vuelva a tener nunca más una idea tan buena como ésta.»

La conversación estuvo llena de idas y venidas y Zuckerberg reiteró que opinaba que Facebook valía dos mil millones de dólares, y que no se plantearía venderlo por menos. «No estaba diciendo “quiero dos mil

millones" —cuenta Wolf—, sino, más bien, "aunque me des dos mil, no te la pienso vender, gracias".» Zuckerberg acabó diciendo que tenía más sentido que hablaran simplemente sobre algún tipo de asociación.

Wolf, contrariado, regresó a Nueva York y se reunió con McGrath y Freston. No estaban interesados en asociarse; querían sobre todas las cosas ser propietarios de Facebook. De modo que Freston decidió hacer una oferta: mandó una carta a Zuckerberg diciendo que Viacom le daba 1.500 millones de dólares por su empresa de dos años. El dinero se abonaría el 51 por ciento en efectivo y el resto durante un período de tiempo, dependiendo de los buenos resultados de Facebook. Era de lejos la oferta más importante y concreta que Facebook había recibido nunca. Zuckerberg ni siquiera contestó.

Aproximadamente una semana más tarde, Wolf visitó de nuevo a Zuckerberg y mantuvieron unas cuantas charlas desganadas, sin ningún resultado. Wolf se reunió tanto con Peter Thiel como con Jim Breyer, quejándose de la tibia reacción de Zuckerberg, pero ambos le dijeron que no podían hacer demasiado por cambiarla. Van Natta, en cambio, le confesó a Wolf que él mismo estaba intentando convencer a Zuckerberg para que vendiera.

Mientras tanto, el equipo Viacom se enteró de que Yahoo podía estar hablando también con Facebook. Resulta que la zona de élite de los magnates de la prensa era como un pequeño pueblo en el que todo se sabía. Sucedió que Freston, de Viacom, jugaba al tenis a menudo en Los Ángeles con el CEO de Yahoo Terry Semel. Un día, en la pista, Freston intentó sondear a Semel para ver si estaba hablando con Facebook. Tuvo la impresión de que la respuesta era afirmativa. La presión en Viacom se intensificó.

Hasta entonces, Wolf había tomado medidas draconianas para mantener en secreto las conversaciones con Facebook. En el mismo Viacom muy pocos sabían de ellas. Freston y McGrath pensaron que un motivo por el que Murdoch había podido hacerse con MySpace había sido que las conversaciones de Viacom con esa red social habían sido demasiado públicas. Pero hacia finales de marzo, la edición *online* de *Business Week* publicó un artículo titulado «Facebook's on the Block». La noticia informaba, sin muchos detalles, de que la compañía había

rechazado 750 millones de dólares y que esperaba obtener dos mil. El artículo no decía que el postor había sido Viacom, pero se especulaba sobre su interés. Para Wolf y sus colegas, aquello fue muy embarazoso. Supusieron que Facebook había filtrado la noticia para provocar ofertas adicionales. Y, desde luego, poco después de la aparición del artículo, Zuckerberg los llamó diciendo que quería seguir hablando.

Fue entonces cuando Facebook estuvo a punto de venderse. Van Natta y Zuckerberg fueron a Nueva York. Wolf volvió a Palo Alto. Con varios colegas de Viacom, Wolf se instaló en la sala de reuniones de Facebook. Zuckerberg, Cohler y Van Natta entraban, negociaban un poco y luego se retiraban a otra sala de reuniones cercana. El equipo de Viacom daba una vuelta a la manzana y regresaba a la sala de reuniones. Otro *tête-à-tête*. Mark pedía más dinero en el pago inicial; Viacom quería garantías de rendimiento antes de pagar el resto de los 1.500 millones. Van Natta quería poner algunas restricciones en la entrega. Wolf accedió finalmente a aumentar su pago inicial a ochocientos millones en efectivo, pero siguieron discutiendo por los setecientos millones restantes. Ninguna de las partes tenía a un banquero especialista en inversiones a su lado, como es habitual en este tipo de reuniones. Wolf conocía a Zuckerberg lo bastante como para saber que acompañarse de un frío experto de Wall Street no haría más que intimidarlo.

Pero la capacidad de regateo de Wolf tenía un límite. El director financiero de Viacom recelaba de pagar demasiado por una empresa que, a pesar de su inmensa presencia *online*, seguía siendo débil en términos financieros. Facebook no había generado más de veinte millones de dólares en ingresos durante toda su historia hasta entonces, sin ningún beneficio efectivo. Planeaba unos ingresos de veintidós millones en 2006 y de cincuenta y cinco millones en 2007, según le dijeron sus ejecutivos a Wolf, pero la delegación de Viacom se mostraba escéptica respecto a si alcanzaría estas previsiones. Pagar ochocientos millones ya era realmente ir muy lejos.

Al final, ninguna de las dos partes fue capaz de ponerse de acuerdo sobre cómo ganaría Facebook sus setecientos millones adicionales. Los negociadores de Facebook tenían la sensación de que los términos

de aquel trato eran demasiado complicados y el pago incierto. De todos modos, Zuckerberg parecía estar enfriándose y empezaba a decir cosas como «Google fue hábil de no vender antes. Mira lo bien que les ha ido». Wolf respondió que Google tenía cientos de millones de dólares de beneficios antes de salir a bolsa, y que Facebook no tenía ni cien. Pero, para Zuckerberg, lo más significativo era que Facebook, ya entonces, se había convertido en la séptima página más visitada de Internet, con 5.500 millones de visitas en febrero, según la empresa de mediciones comScore Media Metrix.

Mientras las negociaciones con Viacom iban deteriorándose, Facebook hizo por su cuenta unas cuantas maniobras financieras. Reunió más capital de riesgo, pero para su segunda ronda de capital riesgo (conocida como Serie C porque era la tercera vez que la empresa se financiaba), la valoración antes de inversión fue de quinientos millones de dólares, cinco veces la valoración de 97 millones postinversión que Accel había aceptado once meses antes. La sociedad de capital riesgo Greylock Partners encabezó la ronda de abril, seguidos de Meritech Capital Partners. Además, Peter Thiel y Accel Partners invirtieron más dinero y aumentaron su participación en Facebook. En conjunto, Facebook recibió una inyección de 27,6 millones de dólares. Eso alivió significativamente la presión financiera y allanó bastante el camino de salida de Zuckerberg con las negociaciones con Viacom.

El éxito de Facebook estaba atrayendo otro tipo de público: la de los imitadores internacionales. Aunque la empresa había empezado a expandirse para seleccionar escuelas de élite de países anglófonos de fuera de Estados Unidos, todavía no tenía presencia en Asia, ni prácticamente tampoco en Europa. Una página llamada StudyVz (del vocablo alemán para designar *directorio de estudiantes*) de Alemania copiaba ahora el diseño de Facebook, tiñendo de rojo los elementos que en Facebook eran azules. Por lo demás, era una imitación bastante descarada. Se puso en funcionamiento en las universidades alemanas en octubre de 2005 y fue un éxito inmediato. En enero de 2007 ya contaba con 1,5 millones de usuarios y fue vendida a la potente editorial

Holtzbrink. Facebook temió tanto que eso impidiera su éxito en Alemania que, a finales de 2007, estuvo a punto de comprar StudyVZ, por casi un 4 por ciento del capital total de Facebook. La perspectiva de la compra se hacía más fácil, irónicamente, por el hecho de que la imitación era tan absoluta. Eso haría que fusionar los dos servicios resultara más fácil. Otro imitador, que se estableció en este mismo período en China, llamado Xiaonei, copió descaradamente parte del código de programación de Facebook e incluso, inicialmente, incluyó al pie de la página la leyenda «Una producción Mark Zuckerberg». Xiaonei también fue un éxito y consiguió varios millones de usuarios.

A pesar de su golpe con MySpace, Murdoch de News Corp. sentía más curiosidad por Facebook. Él y Zuckerberg llegaron a tener una cierta amistad. El titán estaba encandilado con la pasión del joven CEO, y a Zuckerberg le gustaba la visión global que tenía Murdoch sobre los cambios que estaban experimentando los medios de comunicación. Murdoch, casi de forma exclusiva en el mundo de los líderes mediáticos, había admitido que Internet estaba transformando el paisaje de todas las empresas de prensa y comunicación. Consideraba que su adquisición de MySpace no significaba más que un paso en una serie de grandes operaciones. Pero no podía entender por qué Zuckerberg pensaba que Facebook, que en aquel momento tenía menos usuarios, valía varias veces más que lo que él había pagado por MySpace. Sus conversaciones no llegaron nunca tan lejos como las de Facebook con Viacom, pero sí ganaron cierto énfasis hasta que se diluyeron cuando el interés de Zuckerberg empezó a menguar.

Zuckerberg empezaba a resultar un poco altivo. Todo el mundo quería hablar con él; todas las empresas parecían querer comprar Facebook, y todo el mundo quería utilizarlo. Y se había dado cuenta de otra cosa: cada oferta que le llegaba por la empresa era superior a la anterior. Mientras, el servicio crecía con regularidad. Si iba a seguir creciendo, seguiría adquiriendo valor. De todos modos, no tenía ganas de vender, de modo que ninguna de aquellas conversaciones era urgente.

Pero Facebook seguía quemando toneladas de dinero. No podía utilizar indefinidamente el dinero de las inversiones para cubrir sus pérdidas, por mucha rabia que le dieran a Zuckerberg los anuncios de

publicidad. Por suerte, Google, Microsoft y Yahoo querían negociar un contrato para anunciarse en Facebook. Zuckerberg autorizó a sus delegados para que iniciaran las negociaciones. Le parecía dinero fácil; de todos modos, tampoco pensaba cederles demasiado espacio en la pantalla.

Facebook tenía ahora tanto éxito que estaba empezando a saturar el mercado universitario, funcionando en miles de campus. En todas las universidades que abría, la mayoría de los estudiantes se convertían en usuarios. Su éxito en los institutos reforzó la creencia de Zuckerberg de que Facebook tenía la capacidad de extenderse rápidamente entre grupos nuevos. Lo importante era que el grupo objetivo debía albergar muchas relaciones, profundas e interconectadas.

¿Y cuál era el origen de todas esas comunidades? El ámbito laboral. Zuckerberg decidió lanzarse a lo que él llamó redes laborales. Sería el primer esfuerzo de Facebook por incorporar adultos a su servicio. Se organizaría una red laboral en una empresa del mismo modo que Facebook establecía una red cerrada de estudiantes en cada universidad. La configuración de privacidad por defecto, determinaría que a los miembros de tal comunidad se les permitiría ver la información de los otros miembros. Zuckerberg creía que las redes laborales extenderían la ubicuidad de la empresa fuera del mundo académico y hacia todo el país, y tal vez hasta el mundo entero, o al menos a todas las personas que trabajan para empresas. Era muy distinto del LinkedIn de Reid Hoffman, el inversor de Facebook, que estaba estructurado más bien como una red baada en el CV y no hacía tanto por potenciar la comunicación diaria ni las conexiones sociales dentro del lugar de trabajo.

En mayo de 2006 debutaron las redes laborales, pero su repercusión fue escasa. El mundo apenas se enteró. Facebook creó redes para una serie de empresas, abriendo sus puertas, pero pocas entraron. Una excepción fueron los especiales ambientes laborales del Ejército, la Marina y las Fuerzas Aéreas estadounidenses. La intensidad de las experiencias compartidas entre los jóvenes militares es, al parecer, muy parecida a la de los universitarios. Allí Facebook tenía sentido; pero

en muchas de las grandes empresas en las que Facebook implantó redes inicialmente, hubo escasa respuesta por parte de los empleados si es que hubo alguna.

Poca gente en el ámbito empresarial estaba al corriente de la apertura de Facebook; además, Facebook estaba adquiriendo mala reputación. Casi exactamente al mismo tiempo en que debutaban estas redes, el *New Yorker* publicó un detallado retrato de Zuckerberg y de Facebook, el artículo más extenso que se le había dedicado jamás a la empresa. Su autor, John Cassidy, hacía que el servicio pareciera casi una curiosidad, se concentraba bastante en el pleito de los Winklevoss y daba a entender que los usuarios de Facebook eran antisociales. «Está claro que una de las razones por las que es tan popular es que permite saltarse el esfuerzo que implican las relaciones sociales reales», escribió. También citaba a un sociólogo que especulaba que la razón principal por la que Facebook era tan utilizado era por el «voyeurismo y el exhibicionismo».

Para los no usuarios, Facebook seguía pareciendo un servicio para conseguir citas y para hacer cosas absurdas, tal vez sospechosas como enviar toques a la gente. Siempre que añadías a un amigo en Facebook, en aquella época, salía una caja en la que se te preguntaba de qué os conocíais. Una de las opciones era «porque ligamos». ¿Cómo podía ser eso un servicio para profesionales? Y Facebook se enfrentaba también a un problema de «el huevo o la gallina»: los adultos no querían apuntarse hasta que no hubiera otros usuarios adultos.

Al fin y al cabo, quizás Facebook sólo sirviera para los estudiantes. Quizás los adultos no precisaran este tipo de servicios, temían algunos de los ejecutivos de Facebook. En las oficinas, los ánimos habían decaído. Aunque el crecimiento seguía siendo fuerte entre los chicos universitarios y los bachilleres, si los adultos no querían apuntarse tal vez hubiera algún error en las teorías de Zuckerberg. Se sentía decepcionado y desconcertado; se encontraba ante un auténtico revés. Tal vez el mundo no se estuviera volviendo más transparente tan rápido como él había previsto. «Era el mayor error que había cometido en Facebook —dice Cohler—, y la primera vez que se había equivocado de manera rotunda»

Zuckerberg tenía en mente otros cambios importantes, pero si el público adulto no pensaba ser receptivo a Facebook, algunos de esos cambios fracasarían. Cuando empezó el verano, la junta de Facebook debatió lo grave que podía ser este problema. David Sze, que había dirigido la reciente inversión de Greylock en Facebook y era un observador oficial de la junta, se encontró tranquilizando a sus miembros. En una reunión, Moskovitz, que también asistía en calidad de observador, interrogó a Sze sobre si lamentaba haber invertido, teniendo en cuenta las dificultades inesperadas con las redes laborales. En aquel momento Sze se mostraba más optimista que la normalmente alegre junta de Facebook.

En el verano de 2006, por tercer año consecutivo, Facebook alquiló una casa que ocuparían básicamente los nuevos fichajes de Palo Alto. Uno de los abogados de Facebook arguyó que una casa de la empresa era una responsabilidad legal demasiado grande, pero Zuckerberg lo desautorizó. El CEO decidió que la empresa tenía que pagar la mitad del alquiler porque cualquiera debía poder pasar por allí y disfrutar de la piscina. De hecho, la piscina se utilizaba muy poco, porque el calentador se había estropeado y el agua estaba siempre a unos 37 °C.

Zuckerberg tenía una habitación para él en la casa para los fines de semana, pero el resto del tiempo vivía en su propio apartamento. Había roto con la estudiante de Berkeley con la que salía y volvía a estar con su antigua novia, Priscilla Chan, a quien había conocido haciendo cola para ir al baño en una fiesta de Harvard. Ella se licenció con su promoción original de Harvard en 2006. En lugar de un diploma, Zuckerberg tenía una empresa que valía más de quinientos millones de dólares y con casi cien empleados. Después de unas cuantas negociaciones, Zuckerberg pactó con una insistente Chan que, aunque no vivieran juntos, pasarían a solas al menos cien minutos a la semana y saldrían juntos al menos una vez, y eso no sería ni en su apartamento ni en el edificio de Facebook.

Pero la empresa conservaba un aire universitario. Los empleados llamaban a otra casa cercana *la residencia*: había en ella nueve emplea-

dos que compartían cuatro dormitorios, muchos de ellos eran programadores recién llegados de Harvard. En la ventana se podían ver las grandes letras griegas que originariamente decoraban la primera oficina de Facebook en Emerson Street (Thau Phi Beta) por The Face Book.

No es difícil entender por qué el abogado estaba preocupado. El comedor se había convertido en una sede de torneos de *beer-pong*, pero uno de sus residentes, Chris Putnam, tenía sólo diecinueve años. Como estudiante de segundo en la Georgia Southern University, había conseguido piratear los servidores de la empresa y había retocado dos mil perfiles de Facebook para que parecieran de MySpace. Insertó una nota en su código en la que decía que no quería causar ningún perjuicio. El episodio impresionó tanto a Zuckerberg y Moskovitz que lo contrataron.

En *la residencia*, el recreo de los empleados podía ser también más productivo. «La gente podía simplemente llegar y ponerse a codificar, o simplemente distraerse un rato y mirar *Lost*—comenta el programador Dave Fetterman—. Seguíamos siendo capaces de meter a toda la empresa en la casa para una fiesta. De noche tomábamos cerveza, mirábamos la tele, pensábamos ideas nuevas o nos poníamos a codificar ahí mismo, en la habitación de alguien o en el patio. Mark o Dustin aparecían de vez en cuando, y normalmente eran los primeros en abrir sus portátiles.» Los programadores a veces combinaban el ocio con el trabajo en lo que ellos llamaban *push parties*: cargaban nuevos programas a la página y los *lanzaban* en directo desde allí mismo.

Los grandes anunciantes empezaban a experimentar con cautela con Facebook. Ya no se trataba sencillamente de pequeñas discográficas que anunciaban canciones de Gwen Stefani; los gigantes del marketing estaban ahora interesándose por Facebook. Pero era un entorno distinto al que estaban habituados. El grupo todavía reducido de vendedores de publicidad de la empresa presionaba a los clientes a crear mensajes y ofertas exclusivas para el servicio, en coherencia con la poca simpatía que Zuckerberg sentía por la publicidad tradicional. (Cuando contrató al nuevo jefe de ventas de publicidad Mike Murphy

en mayo de 2006, Zuckerberg le dijo: «No odio toda la publicidad; sólo odio la publicidad que apesta».) Hasta el COO Van Natta, un veterano de la industria, había tragado saliva y aceptado la orden de Zuckerberg de que toda la publicidad tenía que resultarle útil al usuario. Aunque su orden consistía en generar ingresos, se había acostumbrado a decir cosas como «No deberíamos hacer cosas por dinero si no están aportando un valor añadido».

Las tarjetas de crédito de Chase fueron un pionero importante. En colaboración con una pequeña agencia de publicidad de Nueva York, Noise Marketing, crearon la tarjeta Chase +1, diseñada especialmente para universitarios y sólo disponible para usuarios de Facebook. La tarjeta era negra porque los estudiantes decían que era lo que les gustaba, y ofrecía una cosa llamada puntos Karma, que podías canjear por pequeños obsequios, como entradas para conciertos. Pero a diferencia de la mayoría de las tarjetas con ofertas, podías acumular puntos sin necesidad de hacer grandes gastos. Eso era lógico para su clientela de estudiantes porque, normalmente, hacen sólo compras pequeñas. Cada compra, por muy modesta, asignaba veinte puntos. También se obtenían puntos por apuntarse al grupo patrocinado de Chase en Facebook, y también por seguir un curso virtual sobre cómo gestionar el crédito. Y Chase hizo que su tarjeta fuera *social*: podías compartir tus puntos Karma con tus amigos de Facebook.

Una semana después de ponerse en funcionamiento ya había 34.000 estudiantes unidos al grupo, y Chase pronto emitió miles de tarjetas. Los banqueros estaban encantados y Facebook había dado un paso muy importante para demostrar que la publicidad customizada funcionaba.

Al cabo de unos meses, Procter&Gamble intentó una estrategia parecida. Su CEO, A. G. Lafley, había empezado a hablar sobre la necesidad de P&G de acercarse más a sus clientes. Después de leer estas declaraciones, el vendedor de publicidad de Facebook hizo una de sus llamadas maestras *a puerta fría* para averiguar si P&G tenía alguna marca dirigida al público universitario. Resultó que las tiras blanqueadoras de dientes Crest no se habían concebido específicamente para los estudiantes, pero los datos de la empresa demostraban que se vendían especialmen-

te bien en los Wal-Mart situados cerca de campus universitarios. Collieran y los responsables de marketing de P&G idearon una campaña de Facebook llamada Smile State («Estado Sonriente»).

De una manera bastante parecida a lo que Chase y Apple habían hecho, P&G creó un grupo esponsorizado en Facebook para las tiras blanqueadoras Crest. Anunciaba el grupo Smile State sólo a los usuarios que fueran estudiantes en alguna de las veinte grandes universidades cuyos campus estaban cerca de un Wal-Mart. Cualquier estudiante que se apuntaba recibía entradas para la nueva película de Matthew McConaughey, enfocada al público estudiantil, llamada *We Are Marshall*. Además, en las universidades en las que se apuntaban más estudiantes al grupo Crest, Def Jam Records organizaba un concierto. Más de 20.000 personas se unieron. Tener a 20.000 individuos expresando abiertamente su adhesión a un blanqueador dental, usando sus nombres reales, es el tipo de noticia que les pone la piel de gallina a los responsables de marketing. Fue un gran éxito para P&G y para Facebook.

A Zuckerberg seguía sin interesarle poner anuncios que interrumpieran la experiencia Facebook y que distrajera la atención de los usuarios, por muy lucrativos que fueran. En mayo de 2006 se relanzó el refresco Sprite con un nuevo envase y una novedosa campaña publicitaria dirigida a los jóvenes, que pretendía ser directa y desenfadada. La agencia publicitaria que lanzó la campaña se ofreció a pagar un millón de dólares por un anuncio en forma de *banner* que teñiría toda la página de bienvenida de Facebook de color verde durante un día. Zuckerberg ni se planteó aceptar el dinero. El CEO tampoco estaba interesado en impresionar a la gente para conseguir su empresa. La primera vez que el alto ejecutivo de una gran agencia de publicidad digital de San Francisco visitó Facebook, se encontró a Zuckerberg descalzo y con unos shorts que le colgaban por debajo de las rodillas.

La mayoría de los publicistas seguían sin saber exactamente lo que era Facebook, ni de cómo sacarle provecho. Pero en junio, la tercera mayor agencia publicitaria a nivel mundial irrumpió en el territorio Facebook con un gesto espectacular. El Interpublic Group se comprometió a gastarse diez millones de dólares en la publicidad de sus clien-

tes en Facebook durante el año siguiente. Como parte del trato, el gigante publicitario también compró un tanto por ciento en acciones de Facebook. «El consumidor joven y conocedor de las tecnologías está ignorando cada vez más la publicidad tradicional y definiéndose, a él mismo y a su comunidad *online*», comentó el CEO de Interpublic, Michael Roth. También remarcó que el 65 por ciento de todos los estudiantes universitarios estadounidenses tenían ya un perfil en Facebook.

En agosto Facebook obtuvo otro importante reconocimiento; esta vez, de un coloso de la industria tecnológica. Primero, MySpace anunció un gran acuerdo de tres años y novecientos millones de dólares con Google para gestionar una función de buscador dentro de MySpace y colocar publicidad en este servicio. Era un acuerdo tan potente que, por sí mismo, ya hacía rentable la inversión de Murdoch en MySpace. Era la segunda vez que una gran transacción de MySpace beneficiaba a Facebook. La primera, cuando Murdoch lo adquirió, hizo parecer que Facebook era como un producto valioso. Esta vez daba por supuesto que el inventario publicitario de Facebook era una mina de oro.

El COO Van Natta y el nuevo vicepresidente de desarrollo del negocio, Dan Rose, procedente de Amazon y contratado por el propio Natta, ya habían empezado a hablar con las empresas que hacían las mayores operaciones publicitarias *online*: Google, Microsoft y Yahoo. Facebook ya tenía un pequeño trato con la división MSN *online* de Microsoft para vender espacios publicitarios.

No hay nada que motive más a Microsoft que su deseo de superar a Google. Un día o dos después del anuncio de acuerdo MySpace-Google, Rose llamó a Microsoft a sabiendas de que el gigante de la programación había luchado por hacerse con el contrato de MySpace y había perdido.

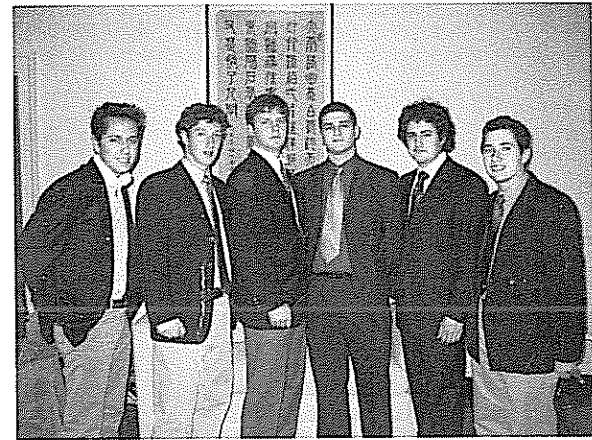
Rose obtuvo inmediatamente una reacción positiva a su petición. Sí, el ejecutivo de Microsoft con el que habló dijo que le encantaría hablar de un pacto similar con Facebook. «¿Qué pedís?», preguntó. Van Natta y Rose cuchichearon un poco y rápidamente acordaron lo que consideraban un acuerdo succulento: propusieron que Microsoft

utilizara su red de venta de publicidad para representar el inventario de anuncios de *banner* de Facebook y garantizara cierto CPM por cada anuncio colocado. Ni siquiera se lo discutieron. «De acuerdo; mañana bajaremos a veros para acabar de perfilarlo todo», dijo el ansioso interlocutor de Rose en Microsoft. Les llevó cierto trabajo pulir los detalles; un negociador de Microsoft comenta lo siguiente: «Mark se mostraba inflexible respecto a conservar la experiencia y la configuración del usuario, y eso hacía enloquecer a nuestros publicitarios porque les dificultaba mucho poder entregar unidades publicitarias estándar en Internet».

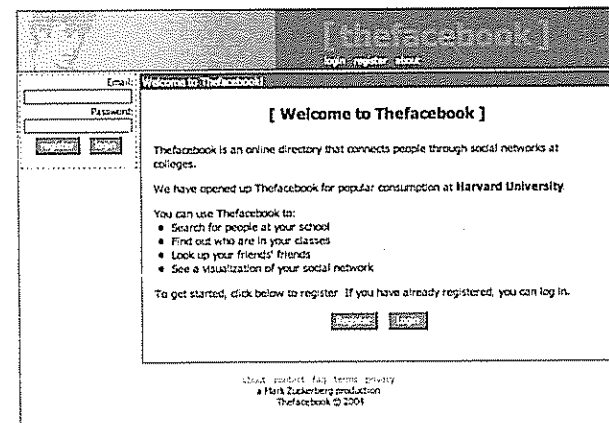
Fue un trato transformador. Ahora Facebook tenía un nuevo canal grande y lucrativo de ingresos. Al instante, Microsoft hizo que 2006 no fuera otro año de pérdidas, sino uno muy rentable. Unos pocos meses antes, Wolf, de Viacom, habían visto proyecciones internas que se acercaban a los veintidós millones de dólares en ingresos para 2006, pero en las que Facebook acababa al menos doblando esa cifra. Para 2006, los pagos de Microsoft representaban más de la mitad de los ingresos de la empresa. Para 2007, el acuerdo con Microsoft le garantizaba a Facebook unos ingresos de cien millones de dólares.

Tal vez las lecciones de CEO que Zuckerberg había recibido estaban empezando a dar sus frutos. Estaba dejando al experimentado Van Natta desempeñar un papel que no era distinto al que Parker había desempeñado anteriormente: hacer de personal externo y crear negocio, permitiendo que Mark se concentrara en mejorar el producto Facebook. Van Natta negociaba contratos cada vez más importantes con socios como Interpublic o Microsoft. El equipo ejecutivo –purgado ya de algunos individuos contratados por Robin Reed– estaba cohesionado. Aunque el período de su contrato se renovó varias veces, ahora Reed ya no estaba. Al equipo no le gustaba admitirlo, pero había contribuido al crecimiento de la empresa.

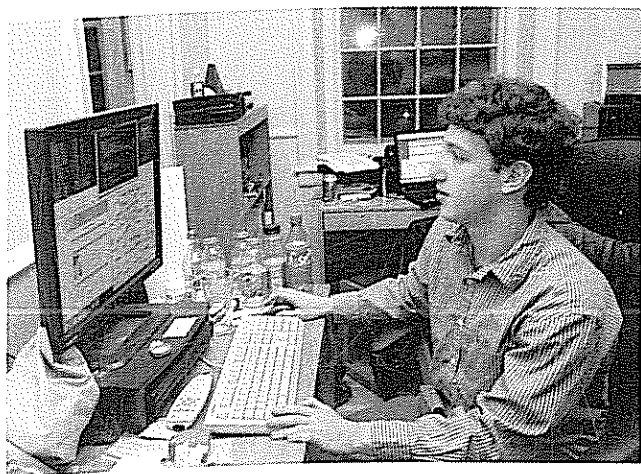
Viacom había renunciado a sus intentos de compra de Facebook, pero sus conversaciones con Michael Wolf habían enseñado mucho a Zuckerberg sobre acuerdos y sobre cómo funciona el sector mediático. Eso le resultaría muy útil en los años siguientes. Y, dentro de la empresa, parecía más líder que nunca.



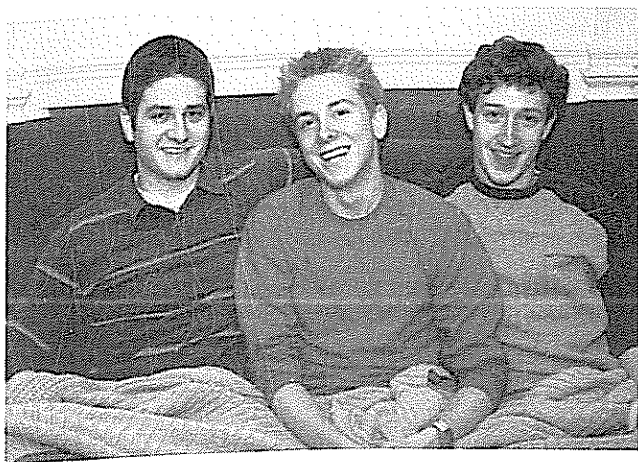
Diciembre de 2003, los inquilinos de dos habitaciones adyacentes en la Residencia Kirkland de Harvard posan para la foto. De izquierda a derecha: Joey Siesholtz, Mark Zuckerberg, Billy Olson, Dustin Moskovitz, Joe Green, and Arie Hasit. (Chris Hughes está ausente.) (Fotografía cortesía de Dustin Moskovitz.)



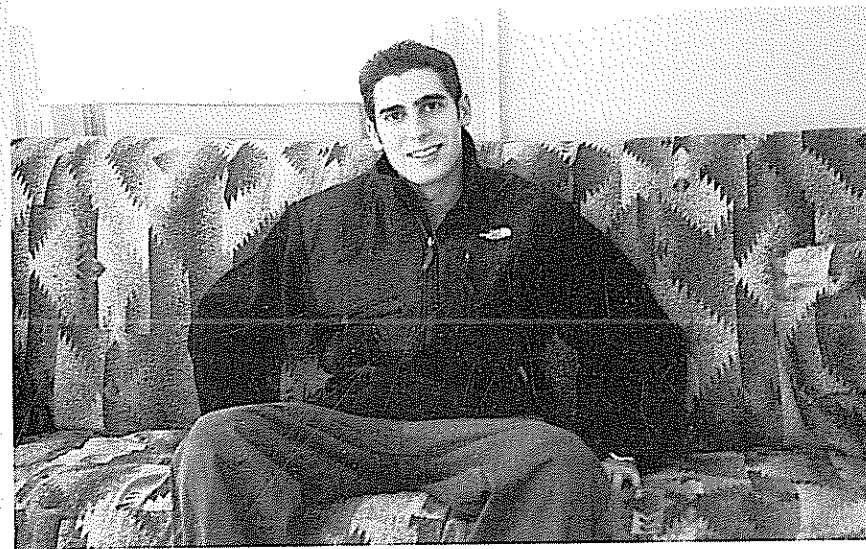
Zuckerberg & Cia. lanzaron Thefacebook en febrero de 2004, únicamente para estudiantes de Harvard. De todos modos, la página de inicio ya dejaba entrever ambiciones más grandes. (Imagen cortesía de Facebook.)



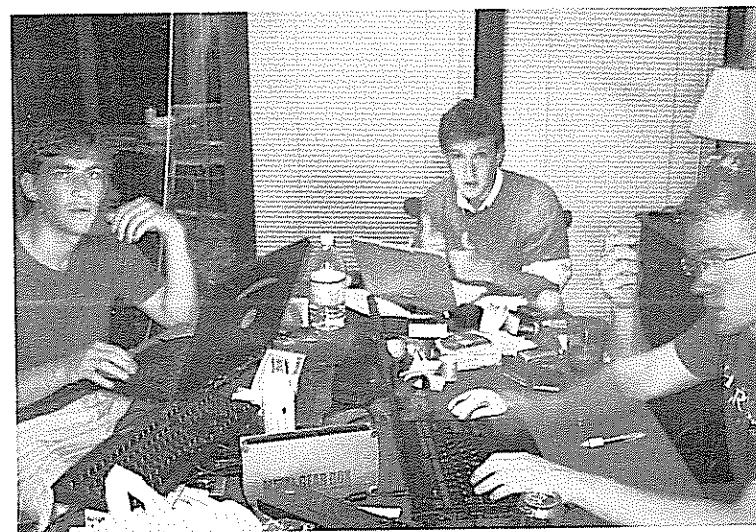
Zuckerberg en su habitación de Kirkland mirando fijamente Thefacebook poco después de haberla creado. (Fotografía de Lowell K Chow / *The Harvard Crimson*.)



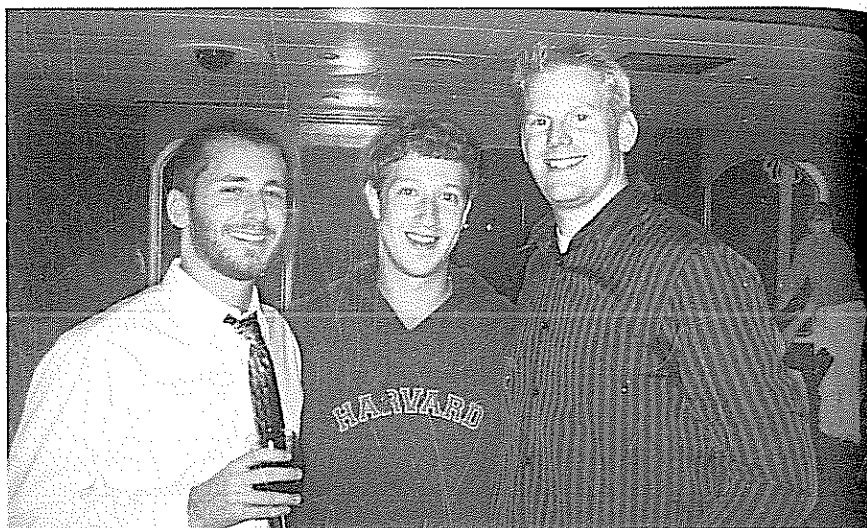
Los tres compañeros de habitación y socios en Harvard, en primavera de 2004. De izquierda a derecha: Moskovitz, Chris Hughes y Zuckerberg (Fotografía de Ravi Ravi Ramchandani/ *The Harvard Crimson*.)



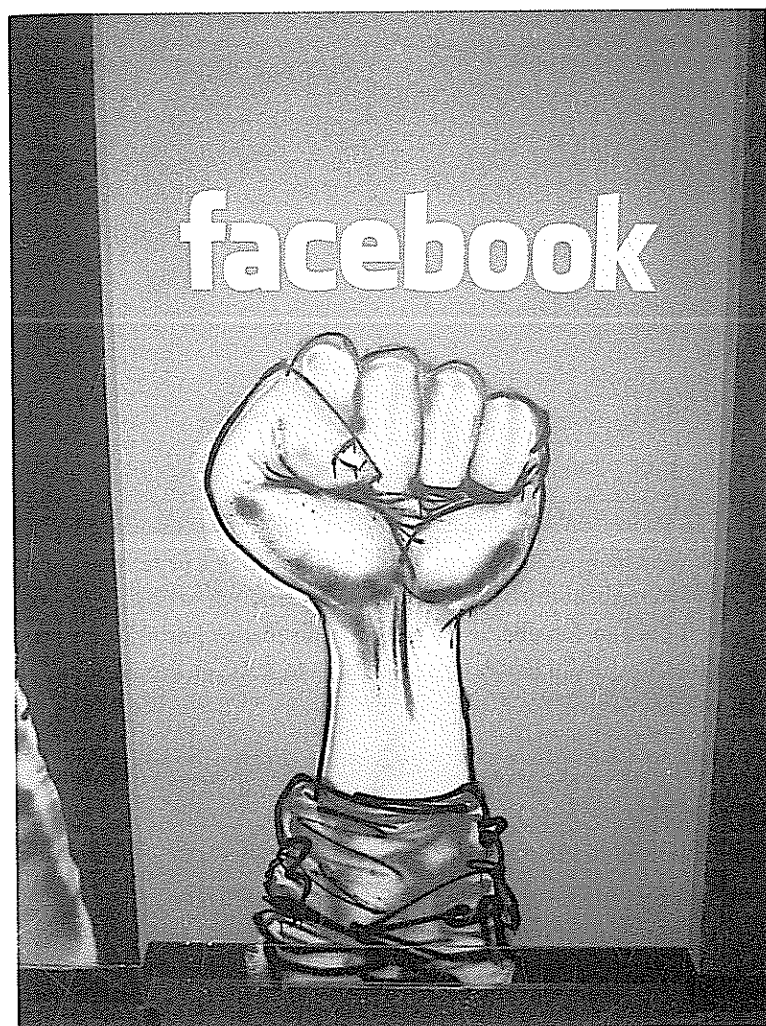
Eduardo Saverin, un curso por delante de Zuckerberg en Harvard, era un genio de las matemáticas, con experiencia en el mundo de los negocios, que ayudó a financiar el lanzamiento de Thefacebook y que más tarde acabó rompiendo con el resto de fundadores. (Fotografía de Ravi Ramchandani/ *The Harvard Crimson*.)



En la casa alquilada, en verano de 2004 en Palo Alto, la mesa del comedor era el nexus. De izquierda a derecha: Andrew McCollum (un amigo que trabaja esporádicamente en Thefacebook), Zuckerberg y el becario Stephen Dawson-Haggerty. (Fotografía de Aaron Sittig.)

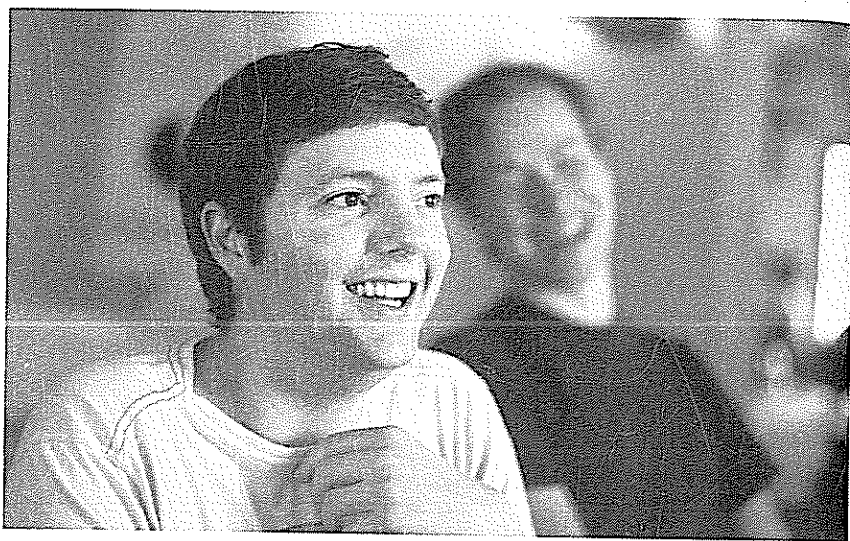


En una fiesta de la empresa, en 2005. Ezra Callahan, el sexto empleado de Facebook (dependiendo de cómo se cuente) con Zuckerberg y, a la derecha, Kevin Collieran, destacado comercial publicitario (Fotografía cortesía de Kevin Collieran)

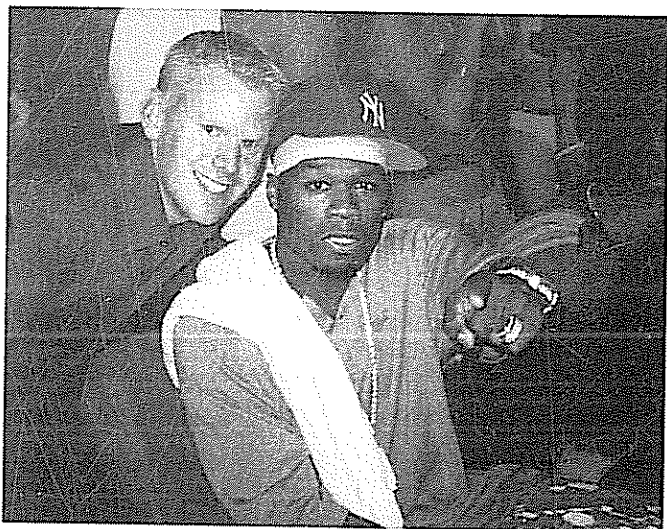


Cuando Facebook (ahora sin el «The») se trasladó, en septiembre de 2005, a unas nuevas y elegantes oficinas a la vuelta de la esquina en Palo Alto, Zuckerberg quiso mantener el estilo original de la empresa. Para ello, volvió a contratar al artista del grafiti David Choe. (Fotografía de Kevin Collieran.)

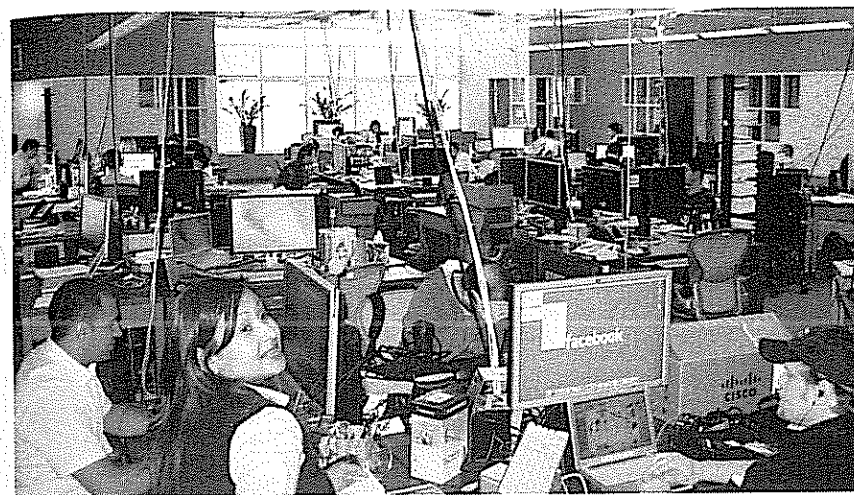
◀ En la primera sede real en Emerson Street, Palo Alto. Bajo el mural de David Choe y de izquierda a derecha: Zuckerberg, Moskowitz y Sean Parker, por aquel entonces presidente de Facebook. (Fotografía de Jim Wilson/ *The New York Times/Redux*.)



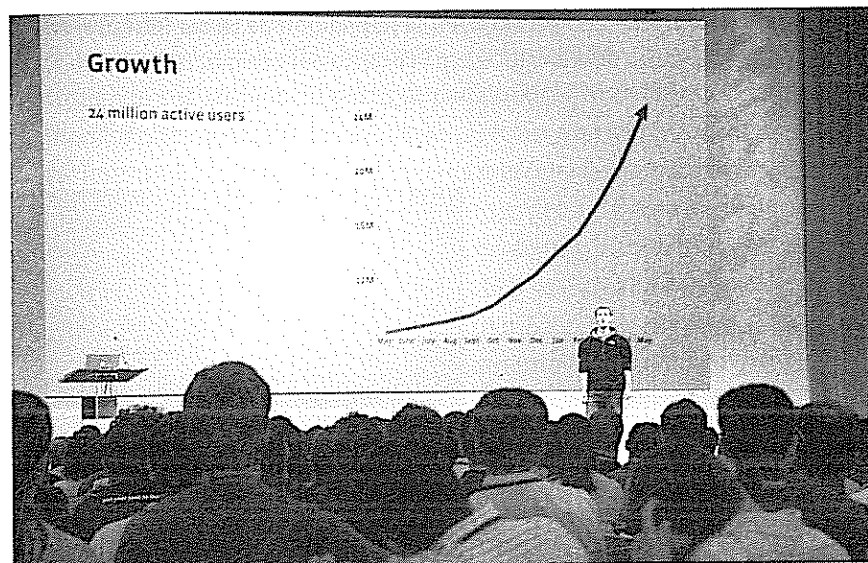
Matt Cohler, a la izquierda, se incorporó a Thefacebook a principios de 2005 y ayudó a profesionalizar mucho la empresa, ejerciendo de «consigliere» de Zuckerberg. Riendo, a su derecha, se encuentra el diseñador Aaron Sitting, otro de los más veteranos e influyentes empleados (Fotografía de Ben Blumenfeld.)



Zuckerberg y Parker contrataron a Kevin Colleran, a la izquierda, sin antes haberse reunido con él. Esta fotografía suya junto al cantante 50 Cent era su imagen de perfil en Facebook. Por un momento, Zuckerberg creyó haber contratado al rapero. (Fotografía cortesía de Kevin Colleran.)

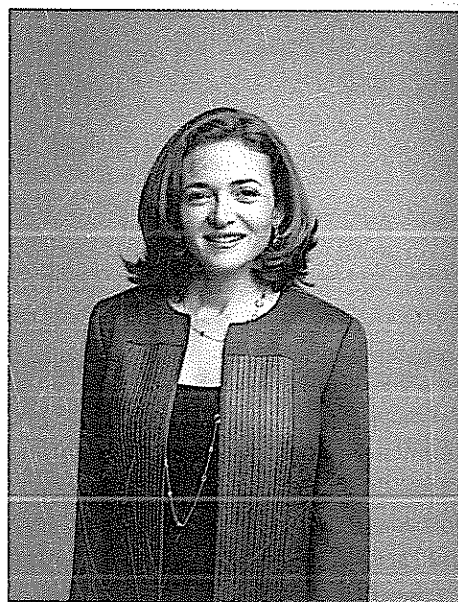


Una de las muchas oficinas superpobladas de la Avenida University, en Palo Alto en 2007. Desde su inicio, Facebook ha tenido problemas para gestionar su rápido crecimiento (Fotografía de Kevin Colleran.)





En febrero de 2008, una marea de personas ocupó las calles de Bogotá, así como otras ciudades de Colombia, para protestar contra el grupo terrorista de las FARC. El movimiento empezó en Facebook, en la habitación de Oscar Morales, en Barranquilla (Fotografía de Alberto Acero / cortesía del periódico *El Tiempo*)



Sheryl Sandberg abandonó Google a principios de 2008 para ayudar a convertir a Facebook en un negocio real. Ella y Zuckerberg establecieron una relación laboral muy efectiva. Los beneficios han crecido hasta los mil millones anuales. (Cortesía de Facebook.)

9

2006 «¡No puedo saber lo que les pasa a mis amigos!»

El espectacular éxito de la aplicación fotográfica de Facebook provocó en la empresa cierta introspección. ¿Qué era, se preguntaban Zuckerberg y sus colegas, lo que hacía triunfar tanto las fotos? Una cosa importante era que podías encontrar fácilmente nuevas imágenes que colgaban tus amigos. El perfil de cada miembro contenía un *tablero de mandos* que mostraba los álbumes de fotos que se habían actualizado recientemente. Parecía que los usuarios querían saber las novedades. Otra innovación reciente consistió en ordenar la lista de amigos en la página de bienvenida de cada usuario según los perfiles que habían sido cambiados más recientemente. Eso se llamaba *timesorting* y recibió críticas muy favorables de los miembros. Que alguien se cambiara la foto del perfil, provocaba rápidamente una media de veinticinco visitas a su página.

Lo que la gente hacía en Facebook era mirar la información de otras personas. Estaba ansiosa por saber las novedades, lo que había cambiado, lo que había sucedido que todavía no supiera. Estudiar los perfiles de tus amigos era una actividad casi obsesiva, pero no eficiente. Ir clicando y tratar de adivinar si algo había cambiado desde la última vez que habías visitado la página. ¿Seguía estando soltero? ¿Esa foto era de unas vacaciones en el Caribe? Clic, clic, clic... La información era buena, uno quería saberla, pero resultaba algo tedioso acceder a ella.

Así que los jóvenes directivos de la empresa idearon una página que mostrara no sólo las últimas fotos que tus amigos habían añadido,

sino todas las cosas que habían cambiado recientemente en sus perfiles. «Empezamos preguntando “¿Cómo ofrecemos a la gente la información que más le interesa?” —explica Moskovitz—. Queríamos diseñar una pantalla que lo mostrara todo, así que se nos ocurrió la idea del canal de noticias.»

Esta nueva herramienta ayudaría a los usuarios a encontrar la información que más les importaba en cualquier momento. Eso lo incluía todo, desde a qué fiesta pensaba ir el viernes un amigo, hasta las actualizaciones sobre la situación política de Tajikistán que alguien podía haber colgado en forma de vínculo. El objetivo era asegurarse de que uno podía ver lo que le interesaba, fuera lo que fuese. El orden en que la información se presentaría dependería de lo que cada uno había demostrado que le gustaba —a través de su comportamiento—. Zuckerberg lo explicó así a sus colegas: «Para ti, ahora, una ardilla que ha muerto delante de tu casa puede ser más importante que la gente que muere en África».

Toda esa *lluvia de ideas* tuvo lugar a principios del otoño de 2005. Al poco tiempo, Adam D'Angelo habló con Chris Cox, un nuevo fichaje, sobre la creación del canal de noticias: «Detecté un brillo en sus ojos —cuenta Cox—. Me di cuenta de que para él no se trataba de ganar dinero. Me dijo, “Mira, es un problema eterno no poder saber lo que les pasa a mis amigos”. Internet te puede ayudar a responder a millones de preguntas, pero no a la más importante, esa que te haces cada mañana, “¿Cómo está la gente que yo quiero?”».

Se pusieron a trabajar en el canal de noticias. «Durante los ocho meses siguientes eso fue un trabajo por amor», dice Cox, un alto, reflexivo y lacónico graduado de Stanford que estudió informática, psicología y lingüística. La idea era atrevidamente ambiciosa: crear un conjunto de algoritmos de software para diseccionar la información que producen los usuarios de Facebook, seleccionar las acciones y cambios de perfil que serían más interesantes para sus amigos, y luego presentarlas a sus amigos en orden cronológico inverso. La página de bienvenida de cada persona sería, así, totalmente distinta, dependiendo de quiénes fueran sus amigos. «Fue el mayor reto tecnológico al que jamás se enfrentó la empresa», dice Sean Parker.

El usuario de Facebook en aquellos tiempos tenía una media de cien amigos. El programa debería estar atento a todas las acciones generadas por cada una de esas personas. Luego, cada vez que entraras en el servicio, clasificaría la actividad de todos tus amigos basándose en la probabilidad de que lo encontraras interesante. El cálculo se basaría, entre otras cosas, en tu comportamiento anterior. Tal vez habías comentado que te sentías un poco apagado o que pensabas ir al cine, o habías colgado una foto, o habías remarcado que te gustaba el nuevo álbum de Wilco, o habías colgado un vínculo de un fragmento del *Daily Show*. El software de Facebook detectaría esta nueva información y decidiría si la manda a tus amigos, basándose en sus cálculos de probabilidad de que les gustara. Lo deduciría basándose en sus observaciones del comportamiento anterior de tus amigos. Si les gustaba el hip-hop, tal vez no recibieran la información de Wilco; si nunca miraban vídeos, entonces tal vez no miraran el link del *Daily Show*, etc. Esta lógica sería aplicada a cada tipo de información y actividad del servicio, y el proceso se repetiría aproximadamente cada quince minutos. Ahora multipliquemos todo esto por seis millones, el número de usuarios activos que Facebook tenía en el momento de idear este proyecto. Era un enorme desafío de ingeniería y de diseño de producto.

El canal de noticias supondría un cambio radical. «No es una nueva opción, es una importante evolución del producto», comentó Zuckerberg en aquel momento. Sería una reconstrucción de Facebook. Resultaba necesario como el cimiento para las innovaciones futuras que ya se le empezaban a ocurrir. Lo transmitió con convicción a los ingenieros y diseñadores de producto de la empresa, no siempre con éxito. «Muchos de nosotros exclamábamos “¡No, no, lo odiamos!”», comenta la product manager Naomi Gleit.

Aunque Zuckerberg seguía oponiéndose a vender la empresa, muchos en Facebook consideraban que era un buen sistema para saber lo que otros compradores potenciales estarían dispuestos a pagar. Owen Van Natta era experto en intuir buenas ofertas. A finales de la primavera

de 2006, después de abandonar las negociaciones con Viacom que llegaron a alcanzar los ochocientos millones de dólares en efectivo, Zuckerberg y la junta concluyeron que si alguien ofrecía mil millones de dólares se plantearían la oferta en serio. Zuckerberg accedió, en parte porque temía que el fallo de las redes pudiera significar que la criatura no estaba destinada a crecer tanto como él había pensado.

Mientras tanto, unas cuantas localidades más al sur, en Sunnyvale, los ejecutivos de Yahoo estaban preocupados. Veían cómo las redes sociales adquirían cada vez más fuerza y que ellos no tenían un lugar en ellas. El CEO, Terry Semel, estaba cada vez más encandilado con Facebook. El director general de operaciones Dan Rosensweig ya era fan desde hacía tiempo y en 2005 había hecho grandes esfuerzos por conocer a Mark Zuckerberg. En más de una ocasión, Rosensweig había dejado claro que si Zuckerberg estaba interesado, Yahoo plantearía una adquisición. Pero no lo estaba.

En junio, el equipo ejecutivo de Yahoo concluyó unánimemente que tenían que comprar Facebook. Semel se puso en contacto con Zuckerberg e iniciaron conversaciones. Rápidamente pareció posible que Yahoo estuviera dispuesto a pagar mil millones. Rosensweig, Semel y el director general de estrategia de Yahoo, Toby Coppel, se embarcaron en una serie de negociaciones con Van Natta, Cohler y Zuckerberg, y muchas de estas reuniones se celebraron en la casa de Van Natta en Palo Alto. (El apartamento de una habitación y escaso mobiliario del CEO no era un lugar adecuado.)

Zuckerberg no sabía si tenía ganas de celebrarlo o de desafiarlos. Para demostrar un poco ambas cosas, le pidió a uno de sus product managers que gastara quinientos dólares en fuegos artificiales ilegales para la fiesta del 4 de julio de la empresa. Encenderlos en un parque de Palo Alto provocó un incómodo pero fugaz encontronazo con la policía. Al día siguiente, Yahoo formalizó su oferta mediante una propuesta de contrato que Semel mandó a Zuckerberg por mensajero.

Desde el punto de vista del CEO y de sus aliados como Moskovitz, este acontecimiento fue discordante. Moskovitz, igual que Zuckerberg, no tenía un interés real por vender. «La manera como me lo presentaron —recuerda— fue: “Sería irresponsable no deducir cuál es nuestra

valoración. No estamos tratando de vender la empresa”. Y eso se convirtió rápidamente en: “Vale, ahora tenemos propuesta de contrato y tendréis que fingir que negociamos”.»

El miembro de la junta Breyer lo vio de una forma distinta. Se trataba de una importante oportunidad para obtener una «salida», palabra que utilizan los inversores de capital riesgo cuando ganan mucho dinero, que aportase ganancias. Si el trato prosperaba, Accel ganaría más de diez veces su inversión en sólo catorce meses. «Convoqué reuniones de la junta, intentando que lo habláramos —recuerda Breyer—. Les dije: “Tenemos que documentarlo y pasar por un proceso en el que analicemos los pros y los contras. No lo podemos rechazar de entrada. Tenemos muchos empleados a los que representamos; para ellos, esto es dinero auténtico”.» En cuanto a los directivos jóvenes de la empresa, comenta: «Una vez llegó la oferta, aunque ésa había sido nuestra cifra, ya no querían hacerlo. A estas alturas Mark estaba claramente en contra de la venta. De modo que la tensión era absoluta».

En una reunión de la junta, Zuckerberg perdió la paciencia: «Mira, Jim, no podemos vender si yo no quiero vender», dijo claramente.

«Eso ya lo sé, Mark —replicó un Breyer molesto—, pero remarcamos que nuestra cifra eran mil millones. Ahora hagamos un análisis.»

Breyer no era el único que abogaba por la venta. Volvía a haber dos bandos, y en general eran los empleados mayores contra los más jóvenes. Los relativamente mayores Van Natta y Cohler (uno de treinta y pocos y el otro de casi treinta) querían vender. Sean Parker, todavía uno de los accionistas mayoritarios, estaba aliado con Zuckerberg y Moskovitz. Creía que Facebook no había hecho más que empezar. Peter Thiel, mayor pero comprensivo con el CEO, pasó horas hablando con él sobre si vender tenía sentido. Thiel quería que Zuckerberg se lo planteara, pero se mantenía deferente con el fundador. «Al final, Peter estaba dispuesto a apoyarme —recuerda Zuckerberg—. Jim apretaba un poco más. Y casi todos los demás querían vender la empresa.»

Moskovitz, el socio más antiguo de Zuckerberg, era uno de los pocos que se oponían firmemente a la venta. «Estaba convencido de que el producto sufriría en gran manera si nos compraba Yahoo —recuerda Moskovitz de aquel período—. Además Sean me decía que el 90 por

ciento de todas las fusiones acaban en fracaso.» Él y Zuckerberg seguían también de cerca a principios de mayo la evolución en Google de Dodgeball, una empresa que utilizaba los teléfonos móviles para ayudar a localizar a los amigos. «Vimos cómo Dodgeball se iba a la mierda –dice Moskovitz–. Y eso que Google era La Meca de todas las nuevas empresas de éxito. Si una adquisición así iba a fracasar, me sentía mal yendo a una empresa que era conocida por estar un poco atrasada.»

Zuckerberg estaba seguro de que la oferta de Yahoo, con todo lo impresionante que era, acabaría pareciendo demasiado baja si triunfaba el canal de noticias tal y como esperaba. El lanzamiento estaba planeado para antes de dos meses, coincidiendo con el nuevo curso escolar. Y Facebook planeaba simultáneamente introducir otro cambio espectacular: iba a abrirse a todo el público, para que cualquiera pudiera inscribirse. Ya no sería necesario estar vinculado a una universidad, a un instituto o a una red laboral. Esta inscripción abierta acabó llamándose *open reg* (por *open registration*). A diferencia de las redes laborales, no se limitaba a tomar el modelo universitario y aplicarlo a un nuevo mercado; era un cambio mayor: declaraba que Facebook tenía que ser para todo el mundo. La empresa no abandonó su estructura anterior; seguía clasificando a cada usuario en una red. Pero si no pertenecías a una universidad o entorno laboral, simplemente te podías apuntar a la red de tu ciudad. Ésta sería la auténtica prueba del atractivo de Facebook más allá del mundo estudiantil.

Cohler y Breyer temían que el fracaso de las redes laborales pudiera significar que la *open reg* también se estrellara, y que Facebook no pudiera salir nunca del mercado académico. «Ya estábamos saturados en la universidad –comenta Cohler–. Nos estábamos saturando en bachillerato. MySpace era muy fuerte en el mercado de los veinteañeros. Y Mark tenía una convicción absoluta en que la adopción a gran escala del servicio por el público adulto, sencillamente, funcionaría. Siempre había acertado en este tipo de cosas y muchos de nosotros nos habíamos equivocado, excepto en lo de las redes laborales.»

Si Facebook era capaz de dar el salto del mundo académico a la población general, significaba que su crecimiento casi seguro había

tocado techo. Para Cohler, eso significaba que la oferta de Yahoo podía ser la mejor que vieran en su vida. «Mark, estoy dispuesto a cambiar de idea –dijo Cohler–, explícamelo.»

«En realidad no puedo explicártelo –le respondió Zuckerberg–. Sencillamente, lo sé.»

En opinión de muchos de los empleados e inversores más veteranos de la empresa, Facebook tenía una oportunidad de oro para capitalizar su exclusiva penetración en el mercado universitario. Había quienes decían que Facebook se parecía a la MTV de los primeros años, cuando su cadena de vídeos de rock creó una nueva forma de televisión que los jóvenes no podían dejar de mirar. Los que eran de esta opinión alegaban que Facebook corría el riesgo de minar su estatus entre los estudiantes, al compartir éstos el servicio con toda una legión de adultos poco *enrollados*.

Zuckerberg no estaba de acuerdo. Su punto de vista era claro y coherente: Facebook tenía que cruzar la barrera académica y convertirse en una página que todo el mundo pudiera utilizar para ponerse en contacto con sus amigos. Tanto él como Parker y Moskovitz desde mediados de 2005 insistían en que Facebook no pretendía ser algo moderno, sino útil. Si la gente joven se desencantaba cuando el servicio se ampliara a todos los públicos, pues que así fuera. Zuckerberg sabía que de todos modos, los usuarios de Facebook no estaban demasiado al tanto de la gente que no pertenecía a su círculo. La gente mayor podía apuntarse de forma masiva sin que los universitarios apenas se dieran cuenta.

La tensión con Breyer y sus ejecutivos y la gravedad del dilema de vender o no vender a Yahoo estaba afectando a Zuckerberg. Había noches en las que, incapaz de conciliar el sueño, se metía en el coche y se ponía a conducir, sin rumbo, escuchando los CD de Green Day y Weezer a todo volumen. Pasaba horas caminando alrededor de la piscina de la casa de la compañía, intentando atar todos los cabos. Un día su novia Priscilla, tumbada en una hamaca cercana, le comentó a una amiga: «Espero que no la venda. No sé lo que haría consigo mismo». En aquellos tiempos, Zuckerberg habló con su hermana mayor, Randi, que trabajaba en marketing de Facebook. «Se encontraba en un grave

dilema—recuerda—. Decía “Es mucho dinero. Podría realmente cambiar la vida a mucha gente que trabaja para mí, pero no tendremos más oportunidades para transformar el mundo. No creo que le estuviera haciendo un bien a nadie aceptando este dinero”.»

Las negociaciones en casa de Van Natta prosiguieron las primeras dos semanas de julio. Los abogados de Yahoo estudiaron las finanzas de la empresa. Finalmente, las dos empresas llegaron al acuerdo de que en principio Yahoo compraría Facebook por mil millones de dólares en efectivo. Con todo, en Yahoo todavía había quien sospechaba que Zuckerberg seguía sin tenerlo claro. Parecía tomárselo con mucha calma en cada fase de las conversaciones. No estaba seguro de que tuviera las ganas, a pesar de lo que había sido acordado con Van Natta. Y tenían razón. Otros de sus comportamientos también contribuyeron a frustrar al equipo de Yahoo. Por ejemplo, como recuerda un negociador de Yahoo: «Mark no tenía ningún interés por incluir publicidad en el producto Facebook».

De pronto, toda la tensión se liberó de manera inesperada. A mediados de julio, Yahoo anunció sus resultados económicos del segundo trimestre. Wall Street los consideraba decepcionantes y rebajó sus acciones en un 22 por ciento en un solo día. Poco después, el CEO Semel empezó a dudar, al igual que le había sucedido al director financiero de Viacom a principios del año. ¿Cómo reaccionaría Wall Street si Yahoo gastaba una cantidad tan grande en una empresa con tan pocos ingresos? Semel rebajó su oferta a 850 millones, consciente de que se arriesgaba a perder la compra. Y así fue. Su delegado, Rosensweig, llamó y le dijo a Zuckerberg que Yahoo reducía su oferta. Tan pronto como colgó el teléfono, un Zuckerberg sonriente se acercó a la mesa de Moskovitz, a pocos metros de la suya, y le hizo un gesto triunfante. En una reunión urgente de diez minutos, la junta de Facebook rechazó la oferta. Hasta Breyer se mostró conforme con la decisión.

Mientras sucedía todo esto, ejecutivos y otras empresas mediáticas y tecnológicas empezaban a plantearse si debían adquirir Facebook. Los rumores sobre la oferta de mil millones de Yahoo ya habían empezado a circular.

En Time Warner, las conversaciones sobre Facebook se volvieron

serias en poco tiempo. El CEO de AOL, Jonathan Miller, quería comprar. Veía la comunidad como el núcleo de AOL, que se manifestaba en su chat, sus foros y el AIM. Pensó que Facebook se adecuaría perfectamente. Pero AOL no era más que una división de Time Warner, y Miller no podía actuar sin el acuerdo de los directivos de la empresa madre, que ya le habían rechazado varias propuestas de adquisiciones. Miller también sabía que Zuckerberg no querría aceptar acciones de Time Warner, en aquellos momentos paupérrimas por su escaso rendimiento. Cualquier acuerdo se tendría que cerrar en efectivo.

Así que Miller hizo gala de su creatividad. Pensó que tal vez una alianza con otra división de Time Warner ayudaría a superar la resistencia corporativa. Consiguió captar a Ann Moore, CEO de Time Inc., la división de revistas, para hacer una posible oferta conjunta para Facebook. Tramaron un plan en el que ambos venderían activos para reunir capital para la compra de Facebook. AOL vendería MapQuest y también sus programas Tegic, que se utilizaban en telefonía móvil para predecir las palabras que intentas teclear. Miller esperaba reunir unos seiscientos millones. Por su parte, Moore vendería el editor británico de revistas IPC por unos quinientos millones. Así reunirían lo bastante para hacer una oferta en efectivo a Facebook.

Pero cuando le presentaron la propuesta a Jeff Bewkes, el presidente de Time Warner, fue como si les echaran una jarra de agua fría. Les dijo que si podían vivir sin aquellas propiedades, que las vendieran, pero que luego entregaran el dinero a la empresa madre. Si a posteriori querían comprar Facebook, se lo tenían que consultar y él lo soportaría. Y ahí acabó la cosa. Zuckerberg nunca llegó a recibir oferta alguna.

A medida que avanzaba el verano, la empresa se iba animando ante los dos lanzamientos planeados para las primeras semanas del curso escolar. El equipo del canal de noticias de Facebook estaba dando los últimos retoques, y los que supervisaban la *open registration* habían decidido inaugurar también una manera nueva de encontrar amigos a través del servicio. Permitiría descargar la agenda de direcciones de

alguno de los principales proveedores de email –Hotmail, Yahoo, Gmail o AOL– y en unos cuantos clics, averiguar qué contactos de esta agenda estaban ya en Facebook. También podrías mandar emails a cualquiera que no estuviera en Facebook e invitarlo a unirse. Esta novedad adquirió tanta importancia que algunos empezaron a referirse a la *open registration* como al Importador de Agendas.

Desarrollar el canal de noticias era de lejos el proyecto más extenso y complejo que Facebook había emprendido jamás, pero, a mediados de verano ya había una versión funcionando. Una noche, sentado en su salón, Chris Cox vio el primer «artículo» del canal de noticias. En su página de bienvenida había un breve: «Mark ha añadido una foto». «Fue como el momento en que Frankenstein mueve el dedo», recuerda Cox, maravillado. El canal de noticias acabaría siendo una larga lista de alertas de este tipo personalizadas para cada usuario. El modelo conceptual del canal era un periódico hecho a medida y enviado a cada miembro. Facebook llamaba a cada pequeña alerta *artículo*. El programa que calculaba qué artículos se mandaban a cada usuario se bautizó como *el editor*.

En la empresa crecía la excitación a medida que se acercaba el día de lanzar el canal de noticias. Dave Morin, empleado de Apple, iba a ser contratado por Parker y Moskovitz en ese preciso instante. (Parker tal vez hubiera dejado de recibir un salario, pero su pasión por Facebook seguía imperturbable.) Morin recuerda una conversación con Parker la noche anterior al lanzamiento del canal de noticias: «Morin, mañana es el día en que se decide si Facebook se convierte en algo irrelevante o se hace más importante que Google», declaró Parker. Moskovitz le dedicó una reflexión menos ostentosa: «Mañana, la página de bienvenida te gustará tanto –le dijo–, ¡que querrás trabajar aquí gratis!».

Facebook puso el canal de noticias en marcha la madrugada del martes, 5 de septiembre. Todos habían estado trabajando tanto que la oficina estaba hecha un desastre, con cables y papeles esparcidos por todas partes. La nevera de la empresa estaba llena de champán barato Korbel para celebrarlo. La gente lo sacó y empezaron a beber directamente de las botellas; algunos hasta se habían llevado matasuegras

de Fin de Año. Aquello había que celebrarlo. Al pulsar el botón para activar oficialmente el canal, el grupo se apiñó alrededor de un monitor. Zuckerberg estaba allí, descalzo, con una camiseta de la discoteca neoyorquina CBGB y un pantalón corto negro de baloncesto.

Ruchi Sanghvi, la product manager del canal, colgó una animada nota en el blog de Facebook: «Facebook se hace un *lifting*. Hemos añadido dos opciones fantásticas –escribió, sin rodeos–, el canal de noticias, que aparece en tu página de bienvenida, y el mini-feed, que aparece en el perfil de cada persona. El canal de noticias destaca lo que ocurre en tus círculos sociales de Facebook. Actualiza una lista personalizada de noticias a lo largo del día, para que puedas saber que Mark ha añadido a Britney Spears a sus favoritos o cuándo el hombre de tu vida vuelve a estar soltero... El mini-feed es parecido, pero se centra en una sola persona. El mini-feed de cada individuo muestra lo que ha cambiado recientemente en su perfil y el contenido (notas, fotos, etc.) que ha añadido».

Ahora, las páginas de los usuarios estaban totalmente compuestas por retazos seleccionados algorítmicamente que les contaban lo que hacían sus amigos. He aquí algunos ejemplos de lo que aparecía en el canal de noticias: David Walt ha añadido fotos nuevas; Monica Setzer está ahora soltera; Amanda Valerio ha cambiado su foto del perfil; Alex Stedman ha abandonado el grupo «Estudiantes de UCSB Contra el *beer-pong*»; Lauren Chow asistirá a The Gods Must Be Crazy; Garrett Tubman está mejor porque Zackie lo ha animado; y lo más reciente: catorce de tus amigos se han unido al grupo «Estudiantes Contra el Canal de Noticias de Facebook (Petición Oficial a Facebook)».

Sí, había un problema. Al parecer, los usuarios de Facebook odiaban el canal de noticias. Una vez que el equipo de ingenieros activó el código, se sentaron a esperar mientras llegaban las reacciones de los 9,4 millones de usuarios de Facebook. La primera de todas decía: «¡Apagad esta mierda!». Las fotos de la velada muestran una celebración que de repente se agrió, a medida que el personal algo bebido se detiene contento con sus botellas de Korbel y empieza a mirar las pantallas, de repente llenas de quejas.

Así empezó la mayor crisis a la que Facebook se ha enfrentado ja-

más. De los primeros cien mensajes de reacción, sólo uno era positivo. En la Northwestern University, en Evanston, Illinois, un estudiante de primer año llamado Ben Parr se despertó el martes por la mañana, se conectó a Facebook y lo que vio no le gustó. Rápidamente creó un grupo anticanal de noticias. «Students Against Facebook News Feed». «Esta vez has ido demasiado lejos, Facebook –escribió–. Pocos de nosotros queremos que todos sepan automáticamente lo que actualizamos... El canal de noticias es simplemente un asco, se parece demasiado a un acosador, y es una opción que hay que eliminar.» Al cabo de unas tres horas el grupo ya tenía 13.000 miembros; a las dos de la madrugada había alcanzado los 100.000. Al mediodía del miércoles, 280.000 se habían unido al grupo, y el viernes ya eran 700.000.

Y hubo unos quinientos grupos más de protesta. Sus nombres eran tipo: «¡ESTA NUEVA OPCIÓN DE FACEBOOK APESTA!»; «Chuck Norris, ven a salvarnos del canal de noticias de Facebook»; «El canal de noticias es un asco» y «Ruchi es el demonio». Al menos el 10 por ciento de los usuarios activos protestaban activamente por el cambio.

La principal objeción al canal de noticias era que mandaba demasiada información sobre ti a la gente. Un titular del *Arizona Daily Wildcat*, de la Universidad de Arizona, resumía: «Los estudiantes dicen que el nuevo Facebook está rozando el acoso». Citaba a un estudiante de tercero que decía: «No pueden obligarte a tener un diario digital de tus actividades en tu propia página». Y en la Universidad de Michigan, el *Michigan Daily* citaba a una alumna que lo encontraba problemático desde el punto de vista del que lo lee: «Me da asco este nuevo Facebook –declaraba–. Me hace sentir como una acosadora». Muchos empezaron a referirse al servicio como Stalkerbook (algo así como AcosoBook). Te acosaban y te convertías en acosador. ¿Quién quería participar en esto?

La primera reacción oficial de la empresa apareció a última hora de la noche del martes. Zuckerberg escribió una entrada en el blog con un titular condescendiente: «Tranquilos. Respirad. Os estamos escuchando». Adoptó un enfoque racional: «No somos ajenos a los grupos de Facebook que han aparecido sobre esto (por cierto, Ruchi no es el demonio). Y estamos de acuerdo, acosar no mola; pero poder saber

qué sucede en la vida de tus amigos, sí. La información que se incluye es la que los miembros solían rastrear a diario, organizada y resumida de manera ordenada para que la gente pueda enterarse de cosas de las personas a las que está conectada». También comentaba un aspecto que, para él y para sus colegas de Facebook, era esencial del canal de noticias: «Ninguna información vuestra es visible para nadie que no pudiera verla antes».

Al día siguiente empezaron a aparecer equipos de televisión apostados frente al edificio de oficinas sede de Facebook en Palo Alto. La empresa tuvo que contratar guardas de seguridad para escoltar a los empleados a la salida y a la entrada del edificio. Había alumnos de varias universidades que clamaban por una protesta masiva allí mismo. Los empleados empezaban a tener miedo. «Tuvimos un montón de conversaciones –recuerda Sanghvi–. “¿Debemos cerrar el canal? ¿Acabará con la empresa?”». En las salas de reuniones de Facebook había debates fervientes sobre si simplemente tenían que bloquear los mensajes sobre los grupos de protesta para que no aparecieran en los canales de noticias de la gente. Pero Zuckerberg, que se encontraba en Nueva York de viaje promocional, defendió con firmeza ante sus colegas, por email y por teléfono, que se trataba de una cuestión de «integridad periodística» y que cortar el debate iría contra el espíritu abierto que lo había llevado de entrada a crear la empresa.

Pero, a pesar de todo el revuelo, Zuckerberg y todos los demás en Facebook detectaron una ironía básica en aquel episodio: que los grupos de protesta hubieran crecido tan rápidamente. De por sí, eso era una prueba de la eficacia del canal de noticias, pensaron. La gente se estaba uniendo a los grupos para protestar por el canal porque se habían enterado de su existencia a través del mismo. Como me explicó Zuckerberg en una ocasión, «la idea del canal es destacar las tendencias que hay a tu alrededor. Una de las cosas que se pusieron de relieve fue la existencia de todos esos grupos anticanal de noticias. Realmente facilitamos que esos *memes* crecieran dentro de nuestro sistema». Para él, ésa era la prueba definitiva de que el canal funcionaba como se pretendía.

Sin embargo, esta lógica tan contundente no fue capaz de sofocar

la rebelión a bordo, de modo que Zuckerberg accedió a pactar. Cox, Sanghvi, el ingeniero jefe Andrew Bosworth (Boz) y varios ingenieros más se pasaron cuarenta horas frenéticas añadiendo nuevas opciones de privacidad que otorgaban al usuario cierto control sobre su información en el canal. Ahora podías dar la orden al programa para que no publicara artículos sobre acciones concretas. Por ejemplo, podías silenciar cuando comentabas alguna foto, o —y ésta era importante— cuando cambiabas tu estado civil.

Zuckerberg se quedó despierto toda la noche del jueves en su habitación de hotel de Nueva York redactando una nueva entrada del blog en la que anunciaba los nuevos controles de privacidad. Tenía un tono notablemente distinto al de su primera nota. «Esta vez la hemos liado —empezaba—. Lo hicimos mal al explicar qué eran las nuevas opciones y todavía peor al pasarnos el control sobre ellas... No creamos los controles de privacidad adecuados de inmediato, y eso fue un grave error por nuestra parte, que lamento.» También anunciaba que en unas cuantas horas participaría en una charla pública en directo sobre el canal de noticias en un grupo llamado «Free Flow of Information on the Internet» («Libre circulación de la información por Internet»).

El grupo «Students Against Facebook News Feed» alcanzó ese día su cota máxima de 750.000 miembros. Las manifestaciones se cancelaron. Los controles de privacidad acallaron rápidamente las protestas.

El canal de noticias permitía que se formaran grupos muy numerosos en Facebook casi al instante, algo que antes no había sido posible. Los grupos anticanal no fueron los únicos que aparecieron esa primera semana. Ya mientras «Students Against Facebook News Feed» cogía ventaja, otro grupo con un tono más juvenil despegabá: se llamaba «Si este grupo alcanza los 100.000 miembros mi novia hará un trío». Llegó a su objetivo en menos de tres días, puesto que su conocimiento se extendió a través de la viralidad del canal de noticias. (El mensaje resultó no ser cierto, claro.) Mientras, un grupo más reunía a decenas de miles de miembros nuevos y tranquilizaba a los empleados de Facebook respecto al valor redentor del canal: se llamaba «Salvemos Darfur».

Zuckerberg estaba totalmente dispuesto a introducir modificacio-

nes en el canal de noticias, pero ni por un segundo llegó a plantearse eliminarlo. Cox lo explica: «Si no hubiera funcionado, habría confundido toda su teoría respecto a por qué la gente se interesaba por Facebook. Si el canal de noticias no hubiese llegado a ser algo positivo, habría pensado que no debía estar dedicándose a esto». (Entiéndase por *esto*, el propio Facebook.) Pero Zuckerberg sabía que a la gente le gustaba el canal, por mucho que dijeran en los grupos. Tenía datos para demostrarlo. La gente dedicaba ahora más tiempo de promedio a Facebook que antes de que existiera el canal. Y hacían más cosas en el servicio, muchas más. En agosto, los usuarios miraron doce mil millones de páginas a través del servicio; para octubre, con el canal de noticias en marcha, miraron veintidós mil.

Cuando conocí a Mark Zuckerberg era un viernes 8 de septiembre, a la hora del almuerzo, el mismo día en el que Facebook desveló los cambios en la privacidad del canal de noticias. Sólo unas horas antes había colgado su mensaje de disculpa a los usuarios tras haber pasado la noche en vela, y estaba a punto de participar en la sesión de preguntas y respuestas en directo para ayudar a aplacar las protestas.

Se mostraba impasible. Llegó al restaurante con su camiseta de manga corta con un caprichoso dibujo de un pajarito en una rama y se lanzó de inmediato a una convencida perorata sobre las redes sociales y el lugar de Facebook entre ellas; casi dejó de lado el escándalo al que había dedicado los días anteriores. Su retórica era global y visionaria. Casi de paso, compartió su análisis desapasionado sobre por qué los usuarios de Facebook se habían alterado tanto con la aparición del canal de noticias. Dijo que no había previsto el alboroto porque había pensado que los usuarios se darían cuenta de que el canal no contenía nada que antes no hubiera sido visible en Facebook; simplemente, estaba mejor organizado y presentado. Pero confesó que ahora se daba cuenta de que este argumento era sólo hipotético. Era evidente que la gente sentía que los obstáculos normales a la indiscreción habían sido retirados indebidamente. Empezaba a darse cuenta de que los usuarios tardaban un poco en acostumbrarse a los cambios, por muy inevitables o necesarios que a él le parecieran.

El canal de noticias fue algo más que un simple cambio en Face-

book, fue el precursor de una importante transformación en la forma en que la gente comparte la información. Dio un giro de 180 grados a la manera *normal* de comunicarse. Hasta entonces, cuando deseabas transmitir información de ti mismo a alguien, debías iniciar un proceso o *mandarle* algo, como haces cuando llamas por teléfono, envías una carta o escribes un email, o incluso charlas por mensajería instantánea.

El canal de noticias dio la vuelta al proceso: en vez de mandarle a alguien una alerta sobre ti mismo, ahora sólo tenías que indicar algo de ti en Facebook y Facebook se encargaba de enviar esta información hacia tus amigos que, de acuerdo con los cálculos de Facebook sobre aquello que les interesa, podían sentir curiosidad por la actividad que habías registrado. Y para los receptores de toda esta información, que consultan sus páginas de bienvenida de Facebook, esta nueva forma de comunicaciones automatizadas hizo posible mantenerse en contacto con mucha gente simultáneamente, con un mínimo de esfuerzo. Estaba logrando convertir un mundo muy grande en uno más pequeño.

Lo que Facebook había creado básicamente era una manera de *suscribirse* a la información de los amigos. En vez de esperar a que un amigo te mandara noticias, ahora le decías a Facebook —simplemente agregando como amiga a aquella persona— qué querías saber de ellos. Hacerse amigo significaba suscribirse a sus datos, de manera que el programa de Facebook enviaría su información a tu página. Un precedente de este modelo de suscripción fue el primer sistema conocido de *feeds*, el RSS (Really Simple Syndication). El RSS se había hecho popular al mismo tiempo que los blogs, unos cuantos años antes. Era una manera de suscribirse a las informaciones de un blog o página web concretos. Los envíos de RSS se habían convertido en un modo rutinario, de los ya habituales en la web para recibir noticias, comentarios y muchos otros tipos de información. Sin embargo, aplicarlos a la información sobre la conducta de la gente era un cambio radical en Internet y demostraría tener una enorme influencia.

Pero, a pesar de la reacción contra el canal de noticias, los estudiantes reconocían igualmente que se trataba de algo importante y, para

muchos, incluso inquietante: que la gente pueda ver lo que haces puede cambiar tu manera de comportarte. El motivo por el cual el canal de noticias evocaba algo tan impertinente como el acoso, era que el comportamiento de cada persona estaba ahora más expuesto. Era como si en cualquier momento pudieras ver a todas las personas a las que conoces a través de la verja de tu jardín. Ahora se les podían pedir explicaciones de sus acciones con más facilidad.

Facebook había adquirido el poder de invitar a las personas a actuar con mayor coherencia o, al menos, a hacer públicas sus incoherencias. Una vez que todo lo que haces se expone de manera cronológica para que lo vean tus amigos, les puede permitir a tus amigos enterarse de cosas tuyas que antes nunca supieron, ya sean buenas o malas. Si te fumaste un porro y resulta que un amigo te hizo una foto, esa foto podía acabar colgada en Facebook. Si diste una fiesta y no invitaste a alguno de tus amigos, ahora era más fácil que se enterara. Se te pedía que dijeras si estabas *en una relación* o *soltero*. Ahora no podías decirle una cosa a una chica y una distinta a otra. Cualquier cambio en tu estado sentimental se expondría en el canal de noticias.

Otro motivo por el cual los usuarios de Facebook estaban molestos con el canal de noticias era menos sorprendente: habían aceptado a demasiados *amigos*. Facebook estaba concebido como una manera de comunicarse con gente a la que ya conocías. Pero, para muchos, en vez de eso se había convertido en una manera de coleccionar amigos, hasta en una competición para ver quién tenía más. Si tu comportamiento iba a ser anunciado a toda tu lista de amigos, la gente que se había enfrascado en una recolección desenfrenada de amistades tenía ahora poco control sobre quién veía sus vidas privadas.

En su planificación del canal de noticias y su respuesta a la sublevación, Zuckerberg estableció un patrón que repetiría en controversias futuras. Apostó por el canal porque estaba convencido de que era el siguiente paso lógico del servicio. No había anticipado lo bastante la manera en que iba a afectar al sentido de lo privado de los usuarios y, lo que es más importante, cómo les haría sentir. No todo el mundo apreciaba la transparencia que Zuckerberg había previsto. Lo que para alguien era apertura de miras, para otro era impertinencia. Zucker-

berg, al principio, se resistió a las críticas, luego recapituló y se mostró compungido. Al final, entabló el diálogo con los que protestaban. El enfoque interactivo de Facebook prevaleció y, más o menos, la cosa acabó bien.

A pesar de ese inicio tortuoso del canal de noticias, Zuckerberg consideró muy importante que Facebook siguiera expandiéndose. Seguía apostando por la opción de abrir la suscripción a todo el mundo. Lo quería, no porque deseara tener más usuarios para que Facebook pudiera ganar más dinero, sino porque pensaba que Facebook era más útil en la medida en que tenía más usuarios. En el almuerzo del 8 de septiembre dijo: «Siempre que ampliamos la red, la red se hace más fuerte».

Además, Zuckerberg no consideró nunca congelar la suscripción abierta. Él y sus colegas, Chris Hughes y la directora de relaciones públicas, Melanie Deitch, discutieron entre ellos durante nuestro almuerzo sobre si había que abrirla la semana siguiente, como estaba previsto, o si retrasarla para dejar que se calmara todo el alboroto por el canal de noticias.

Al final Zuckerberg decidió posponer la apertura de la suscripción sólo un par de semanas, hasta el 26 de septiembre. Eso fue en parte para poder añadir más controles de privacidad, para asegurarse de que los estudiantes no tuvieran la sensación de ser vigilados por la entrada de nuevos usuarios de más edad. No quería cometer exactamente el mismo error dos veces en un mes.

Pero hubo otra distracción durante aquellas mismas semanas que le robó mucho tiempo: el regreso de Yahoo. Incluso después de que las acciones de la compañía cayeran en picado en julio, y de que retiraran su oferta milmillonaria, el CEO Semel seguía deseando por encima de todo comprar Facebook. Él y su personal siguieron de cerca la controversia del canal de noticias y su rápida resolución a medida que Zuckerberg fue respondiendo diestramente a todas las objeciones. Estaban impresionados. Aparte, las acciones de Yahoo habían recuperado más de la mitad del valor perdido en julio, lo cual revivió a Semel.

Ahora Semel volvía a acercarse a Zuckerberg con la noticia sorprendente de que quería reanudar su oferta inicial de mil millones de dólares por la adquisición. Hasta insinuó que estaba dispuesto a aumentarla. La situación era nueva.

Aunque durante la crisis del canal de noticias Zuckerberg había aguantado el tipo, ahora el joven CEO se puso nervioso. Sus usuarios parecían de pronto menos predecibles, y el fracaso de las redes laborales seguía haciendo mella en él. Estaba perdiendo la confianza en las perspectivas de la suscripción abierta, que iba a lanzarse en pocos días. Y le había prometido a la junta que se tomaría en serio la oferta de mil millones.

Zuckerberg y Breyer mantuvieron una conversación muy franca. Ambos recordaban claramente el estrés de las negociaciones anteriores. Zuckerberg empezó a preguntarse si, en realidad, tenía que vender la empresa. «Quiero mantener abiertas nuestras opciones –le dijo a Breyer–. Si el número de usuarios y su compromiso no crece con regularidad una vez abierta la suscripción, tal vez aceptaría esos mil o mil y pico millones.»

La suscripción abierta y la introducción del importador de direcciones electrónicas se convirtieron en una prueba de fuego de la viabilidad a largo plazo de Facebook. ¿Suspendería, como lo habían hecho las redes laborales? ¿Querrían los adultos apuntarse a Facebook?

El 26 de septiembre se abrió la suscripción. Durante las dos semanas siguientes, un grupo de seis personas se abalanzaba a diario sobre los nuevos datos. Este grupo estaba formado por Zuckerberg, Breyer, Peter Thiel, el COO Van Natta, el *consigliere* Cohler y el cofundador Moskovitz. En los últimos días de septiembre los datos fueron inquietantemente confusos, lo cual podía significar que estaban al borde de la venta. Los abogados de Yahoo volvían de nuevo al acecho, preparándose para cerrar el trato. Sean Parker observaba todo de cerca desde la barrera, horrorizado. «Estuvimos a punto de aceptar la oferta –dice–. Fue la única vez que Mark tuvo la sensación de no poder aguantar la presión de su equipo»

Pero la confianza de Zuckerberg en la estrategia de Facebook se confirmó de nuevo. Un colega recuerda estar en la sala privada de

reuniones, del CEO, toda blanca durante esas semanas cuando alguien irrumpió y anunció: «¡Diez millones! ¡Es tan alucinante!». Alcanzar esa cifra de usuarios fue un hito importantísimo para el crecimiento de la empresa.

Al cabo de una semana más o menos era ya obvio que los adultos no sólo se estaban apuntando a Facebook, sino que estaban invitando a sus amigos, colgando fotos y haciendo todo lo que los demás usuarios activos hacían. Participaban. Antes de la suscripción abierta, los usuarios nuevos se incorporaban a un ritmo de 20.000 al día, pero la segunda semana de octubre esa cifra ya había alcanzado los 50.000 diarios. Y los estudiantes no protestaron por la entrada de nuevos usuarios adultos como algunos habían temido. Tal vez el escándalo por el canal de noticias los había agotado. O quizás estaban tan atareados consultando todas las cosas que encontraban en él, que ya no les quedaba tiempo para protestar.

Breyer, en especial, se sintió aliviado por los resultados de la inscripción abierta. «Abrirla aportó un nuevo uso –recuerda Breyer–. En ese momento prácticamente ya habíamos ganado la partida. Nuestras cifras de crecimiento eran inmejorables y, sencillamente, dijimos: “No queremos vender”».

Tal vez la empresa quedara intacta, pero no sucedió lo mismo con algunas relaciones de Zuckerberg. En los meses siguientes, su trato con Breyer se resintió. Van Natta había insistido tanto en la venta a Yahoo, que Zuckerberg ya no volvió a confiar plenamente en él, según uno de los amigos íntimos de Zuckerberg. Van Natta siguió como COO un año más. Incluso Cohler, uno de los confidentes más cercanos a Mark, vivió la tensión. Durante un tiempo fue excluido del círculo íntimo. Según un asesor de Zuckerberg, «Mark se centra en la lealtad a la empresa, y si quieres vender la empresa no eres amigo de Mark Zuckerberg. Mark se acuerda de todos los que estaban a favor del trato con Yahoo».

Pero a raíz de ese tumultuoso septiembre de 2006, la figura de Zuckerberg como líder de Facebook creció. Muchos empleados hasta se sentían intimidados por él. Todos sabían lo firme que se había mostrado con lo del canal de noticias y con la suscripción abierta. Uno de los

ejecutivos más veteranos, hablando de la reacción de Zuckerberg a las protestas por el canal, comenta: «Para Mark fue un momento de grandeza. Lo fijó como la persona que dirigiría esta empresa para siempre. Buscó en su conciencia y llegó a un gran compromiso para que la gente pudiera controlar mejor la información que compartía. Eso los silenció totalmente y a los pocos días el asunto estuvo solucionado».

Y mientras muchos de los 130 empleados de la empresa se preguntaban si era lógico rechazar la oferta de Yahoo –al fin y al cabo muchos se habrían hecho multimillonarios si Zuckerberg hubiera aceptado vender–, los avances de la empresa ahora empezaban a parecer inevitables. El miembro de la junta Breyer empezó a permitirse imaginar un Facebook mucho más amplio que abarcaría gran parte de Internet, una visión que en el pasado había evitado. Naomi Gleit, la product manager que se opuso al canal de noticias, expresa la opinión de los demás: «Sencillamente, iba dos pasos por delante de todos –explica–. Había impulsado la empresa y había obtenido muchas reacciones negativas, pero había acertado».

El propio Zuckerberg recuerda la ansiedad de las negociaciones con Yahoo. «Fue una de las épocas más estresantes», dice, haciendo un reconocimiento atípico de sus propias ansiedades. Temió por cómo iban a reaccionar sus empleados cuando él y la junta decidieron no vender. «Tuve mucha suerte porque, muchas veces, cuando una empresa pasa por una decisión difícil como ésta, pueden pasar años hasta que queda claro que se optó por la solución acertada. En este caso, en cambio, quedó claro rápidamente».

En una reunión de personal durante esas semanas caóticas, cuando la capacidad de Facebook por mantener su empuje parecía tan precaria, un Mark Zuckerberg de veintidós años mostró un candor que sorprendió y resultó entrañable a muchos de sus colegas. «Tal vez os incomode oírme decir esto –declaró–, pero de alguna manera, estoy aprendiendo a hacer mi trabajo».

Para la fiesta de empresa de aquel mes de diciembre, toda la compañía, que ahora contaba con unas 150 personas, se desplazó en autocares al Great America Music Hall de San Francisco para celebrar un año exitoso. Nada más subir a los autocares comenzaron a beber, y

cuando llegaron a la fiesta muchos ya estaban ebrios. En el camino de regreso, uno de los empleados vomitó en el circuito de ventilación de uno de los autocares. La empresa tuvo que pagar más de mil dólares por la reparación. De alguna manera, aquello fue el último acto de aficionado. La empresa tenía ahora doce millones de usuarios activos. Había acabado la etapa en la que podía ser dirigida como si fuera un proyecto de residencia estudiantil.

IO

Privacidad «Tienes una identidad»

¿Cuánto de nosotros debemos enseñar al mundo? Es una pregunta importante que nos plantea Facebook. ¿Quiero que sepáis que soy un periodista de la revista *Fortune* especializado en tecnología y que estoy escribiendo un libro sobre Facebook? ¿O debo revelaros que tengo cincuenta y dos años, que estoy casado con una artista, y que soy padre de una hija adolescente, que ocasionalmente soy poeta y también antiguo sindicalista? Hasta ahora, según el contexto social, lo más probable es que os hubiera mostrado uno u otro de estos dos perfiles. En mi perfil único de Facebook, prácticamente lo revelo todo.

No es por casualidad. Zuckerberg lo concibió de esta manera. «Tienes una identidad», repite de manera enfática, tres veces en un solo minuto en una entrevista de 2009. Recuerda que en los primeros tiempos de Facebook había quien insistía en que el servicio debía ofrecer a los usuarios adultos tanto un perfil laboral como otro «más social y divertido». Zuckerberg siempre se opuso. «Los tiempos en los que uno daba una imagen distinta a los colegas del trabajo y al resto de la gente están llegando a su fin, y muy rápido», dice.

Aporta varios argumentos: «Tener dos identidades demuestra falta de integridad», dice, apelando a la moral. Pero también lo argumenta desde el lado pragmático: «El nivel de transparencia que el mundo tiene hoy en día no permitirá que una persona tenga dos identidades». Dicho de otro modo, aunque uno quiera separar lo personal de lo profesional, no podrá hacerlo, puesto que la información sobre ti proli-

fera, tanto en Internet como en los demás medios. Diría lo mismo sobre las imágenes que un individuo trata de proyectar; por ejemplo, un adolescente que en casa se comporta educadamente pero que con sus amigos es un delincuente drogadicto.

Zuckerberg y alguno de sus colegas cree que reconociendo públicamente quiénes somos y comportándonos con coherencia delante de nuestros amigos crearemos una sociedad más sana. En un mundo más «abierto y transparente», la gente asumirá las consecuencias de sus actos y tendrá más tendencia a responsabilizarse de ellos. «Acercar a la gente hasta ese punto de mayor transparencia es un gran reto —dice Zuckerberg—. Pero creo que lo conseguiremos. Simplemente, creo que es cuestión de tiempo. La idea de que el mundo será mejor si compartimos más es algo aún remoto para muchos y choca con todas esas preocupaciones por lo privado.»

Mucha gente se sentiría incomodada ante estas ideas, y Zuckerberg dedica poco tiempo a hablar de los evidentes lados negativos de su visión. El camino hacia una mayor apertura ya está sembrado de víctimas cuya privacidad fue eliminada involuntariamente. Como preguntó recientemente un experto en leyes de la privacidad, «¿Cuántos amigos abiertamente homosexuales has de tener en una red social antes de salir del armario por implicación?». Los problemas con la privacidad en Facebook surgen normalmente cuando los compartimientos de confort en los que la gente ha segregado los distintos aspectos de su vida empiezan a cruzarse. Puedes intentar forjarte una identidad en el perfil de Facebook, pero tus amigos, a través de sus comentarios y otras acciones, pueden contradecirte.

Facebook se basa en una premisa radicalmente social: que una transparencia inevitablemente envolvente se impondrá en la vida moderna. Pero a través de la fuerza que dan la convicción, la coherencia y la flexibilidad estratégica, Zuckerberg ha sido capaz de mantener la fidelidad de Facebook a su premisa, a pesar de las presiones que ha experimentado al acercarse a los quinientos millones de usuarios. Para entender la historia de Facebook hay que entender los puntos de vista de Zuckerberg sobre lo que en Facebook llaman *transparencia radical*. Ha habido momentos difíciles en la empresa porque ésta ha hecho

cosas —como el lanzamiento del canal de noticias— que de pronto exhibían la información de los usuarios de maneras inesperadas.

Con su colosal escalada, el propio éxito de Facebook ha ido suavizando el efecto de la premisa. Para bien o para mal, Facebook está provocando una reconfiguración masiva de los límites de la intimidad. Un número creciente de usuarios de Facebook, en especial los más jóvenes, se deleitan en la plenitud de la revelación. Hay muchos que aportan voluntariamente detalles extensos sobre su vida profesional, sentimental, sus aficiones y su historial personal. Si eres amigo de alguien en Facebook, puede que te enteres de más cosas sobre él de las que te ha contado en diez años de amistad en la vida real. Zuckerberg se considera un gran defensor del derecho a la intimidad y está orgulloso de que Facebook ofreciera desde el principio tantos controles para determinar quién tiene acceso a la información. Pero también cree firmemente que la gente está perdiendo rápidamente el interés por esconder sus datos. De modo que, para mantener el servicio en sintonía con lo que él ve como hábitos cambiantes, sigue llevando el diseño de Facebook hacia una mayor visibilidad de la información, aunque la mayoría de las herramientas de control sigan disponibles. Esta contradicción ayuda a explicar la serie de controversias relativas a la privacidad que han acuciado a la empresa a lo largo de su historia: por el canal de noticias en 2006, Beacon en 2007, las condiciones del servicio a principios de 2009, y la configuración de privacidad *de todos* a finales de 2009. En cada uno de estos casos, la empresa obligó a sus usuarios a exponer sus datos y posteriormente tuvo que rectificar.

Pero a pesar de la opinión de Zuckerberg, todavía hay muchas situaciones en las que las convenciones sociales y la conducta personal no se han puesto a la altura del entorno intransigente de Facebook. Puesto que cada vez es más difícil orquestar cómo nos ven los demás, ¿nos hace esto más coherentes, o, simplemente, nos deja más expuestos? La veterana directora de privacidad de Facebook recuerda a su jefe: «Hemos podido crear lo que pensamos que es una versión más segura y fiable de Internet haciendo a la gente responsable de sus actos y pidiéndoles que utilicen su identidad real». Los expertos externos tienen una opinión distinta: «En cada etapa, parece como si

Facebook se propusiera hacer más difícil que necesaria la protección de la privacidad del usuario», escribió Mark Rotenberg, director ejecutivo del Electronic Privacy Information Center (EPIC) y respetado guardián de Internet, en un ensayo de opinión de mediados de 2008. Rotenberg cree que a los usuarios no se les facilita mecanismos de control de su información lo bastante sencillos de usar y que Facebook, a pesar de toda su fe en la transparencia, no es muy transparente respecto a lo que hace con nuestra información.

La cantidad de datos personales que se alojan en Facebook también plantea cuestiones de políticas públicas sobre la privacidad. ¿Debe esta empresa —o cualquier otra— controlar y acumular tanto dentro de su propia infraestructura? ¿Debería ser éste un trabajo del gobierno? La gente quiere estar al mando de su identidad digital. Por muchas promesas que nos haga Facebook sobre cómo tratará nuestros datos, ¿cómo podemos estar seguros de que se utilizarán como es debido, no sólo ahora, sino en el futuro? Facebook pone los datos facilitados por los usuarios a disposición de los anunciantes para su propio beneficio comercial. Ellos y sus socios comerciales se enteran de muchas cosas sobre nosotros, pero en general nosotros sabemos mucho menos sobre ellos y sobre cómo la empresa utiliza nuestros datos.

El activista de la privacidad Rotenberg, desde luego, así lo cree. «¿Quién controlará nuestra identidad digital con el tiempo? —pregunta—. Seguimos pidiendo el control. No queremos que Facebook lo controle.» Está claro que, a medida que su política de privacidad evolucione, Facebook seguirá enfrentándose a frecuentes respuestas agresivas tanto de sus usuarios como de las autoridades gubernamentales.

Cuanto más mayor seas, es más probable que la exposición de la información personal que hace Facebook te resulte molesta y excesiva. Muchos usuarios adultos de Facebook tienen problemas para aceptar la idea de que un solo perfil reúna sus vidas personal y profesional. Por lo tanto, algunos lo utilizan exclusivamente para su información personal e intentan evitar agregar a amigos del trabajo. Otros mantienen los datos personales al mínimo y se relacionan indiscriminada-

mente con amigos y contactos del trabajo, incluso con algunos a los que no conocen bien, con la idea de convertir Facebook en una mina de relaciones. Mi amigo de Facebook Robert Wright, de cincuenta y dos años, un respetado autor de no-ficción que hace poco ha publicado *The Evolution of God*, se apuntó a Facebook a regañadientes sólo para promocionar sus publicaciones. «Facebook requiere una dosis de desinhibición que no me resulta natural. Soy demasiado tímido como para utilizar las tecnologías modernas de manera eficiente.»

Hay incluso algunos socios de Zuckerberg que no están de acuerdo con él. «Mark no cree que la vida social y la profesional tengan límites claros —comenta Reid Hoffman, el inversor de los inicios de Facebook y creador de la red exclusivamente profesional LinkedIn, que rechaza la inclusión de información personal—. Es un punto de vista típico de universitario. Una de las cosas que aprendes a medida que te vas haciendo mayor es que existen estos contextos distintos.» El programador de Facebook durante muchos años Charlie Cheever (que actualmente ya no está en la empresa) es otro escéptico: «Tengo la sensación de que Mark no cree demasiado en la privacidad, o, al menos, considera que es un peldaño más. Tal vez esté en lo cierto, tal vez se equivoque». Por *peldaño*, Cheever se refiere a que Zuckerberg considera la privacidad como algo que Facebook debe ofrecer hasta que la gente supere la necesidad de tenerla.

Pero hay teóricos de los negocios que aplauden el enfoque de Zuckerberg. John Hagel, de cincuenta y nueve años, importante investigador y consultor de Deloitte Consulting y autor de varios libros muy vendidos sobre Internet y las empresas, cree que presentar lo que él llama una visión *holística* de nosotros mismos es inevitable y probablemente beneficioso. Afirma que la razón es el ritmo cada vez más rápido del cambio en los negocios y la sociedad. «Si no seguimos adquiriendo nuevos conocimientos mediante la participación en redes más amplias de relaciones, nos quedaremos fuera del mercado laboral —explica—. Pero las relaciones sostenidas han de basarse en la confianza, y eso es más complicado si sólo muestras una parte de ti mismo.»

No es que Zuckerberg crea en la revelación total; no publicaría nunca acontecimientos confidenciales en su perfil de Facebook. Hagel

también tiene sus límites: «Si tengo que criticar a mis hijas, no lo haré en Facebook –dice–. Por otro lado, está bien que la gente sepa que tengo dos hijas porque eso da una idea más exacta de quién soy como persona».

Hay gente que disfruta de la transparencia total. Jeff Pulver, empresario tecnológico de Nueva York y consumado aficionado a las redes tanto fuera como dentro de Internet, desarrolla buena parte de su negocio en Facebook y Twitter, que utiliza ya sea para mandar mensajes o para convocar reuniones. Pero también en estas acciones es suyo real: «Yo lo llamo vida 3.0 –dice–, vivir cada vez más parte de tu vida *online* y conectada a formas reales. La gente que va con escudos y no se hace vulnerable no entenderá nunca el porqué de toda esta emoción alrededor de Facebook, Twitter y los medios sociales».

En 2007, la experta en tecnologías residente en Londres Leisa Reichelt acuñó en su blog el concepto *intimidad ambiental* para describir las dinámicas de Facebook y otros servicios que permiten a los individuos hablar libremente a grupos de amigos o seguidores. Lo definió como «poder estar en contacto con personas con un nivel de regularidad e intimidad al que normalmente no tendrías acceso, porque el tiempo y el espacio conspiran por hacerlo imposible». El concepto se aceptó entre los estudiosos de las redes sociales. Un artículo muy polémico de Clive Thompson de 2008 en el *New York Times Magazine* detallaba su propia experiencia con Facebook y Twitter. Exploraba las implicaciones sociales de la intimidad ambiental y era un argumento de sus virtudes. «La nueva conciencia [...] nos devuelve a la dinámica de la vida en los pueblos pequeños, donde todo el mundo sabe lo que haces», escribió Thompson, aprobándola.

La realidad es que en Facebook no hay nada que sea del todo confidencial. En este sentido, la propia normativa de la empresa es clara. Cualquiera de tus datos personales «puede hacerse público –dice–. No podemos garantizar que el contenido que cuelgas en el muro no será visto por personas no autorizadas». Para ser justos, este vocabulario está diseñado principalmente para proteger a Facebook de potenciales

demandas civiles. La empresa hace todo lo que puede para proteger lo que se supone que es confidencial, pero mucha gente no entiende ni sabe aprovechar sus controles a menudo complicados para su propia información. Eso conlleva malos entendidos y situaciones embarazosas.

Una vez que la gente expone su conducta real en Facebook, cuando hace algo radical o estúpido es más probable que salga *a la luz pública*. Un joven empleado estadounidense del Anglo-Irish Bank le pidió a su jefe un viernes libre para poder asistir a un asunto familiar inesperado. Luego alguien colgó una foto de éste en una fiesta, aquella misma noche, vestido con un tutú y con una varita mágica. Todo el mundo en la oficina, incluido su jefe, descubrió la mentira. Un candidato político de Vancouver, en Canadá, se retiró de la campaña cuando un periódico publicó una foto suya de Facebook en la que se veía a dos personas tirando alegremente de sus calzoncillos. Y otro caso famoso, el de Jon Favreau, redactor de discursos para Barack Obama, que fue ridiculizado públicamente cuando un blog publicó la foto de una fiesta en la que se le veía tocando los pechos a una reproducción a tamaño natural de Hillary Clinton. Uno de sus amigos había colgado la foto en Facebook. Y la revelación de privacidad de Facebook puede resultar avergonzante. Una encuesta de 2009 entre empleados estadounidenses reveló que el 35 por ciento de las empresas habían rechazado a candidatos debido a información hallada en redes sociales. El principal motivo por el que la gente no era contratada: haber colgado *fotos o información provocativas o inadecuadas*. Los college y las universidades también consultan cada vez más a menudo Facebook y MySpace para tomar decisiones sobre admisiones de alumnos.

Tal vez el presidente Obama tenía en mente el incidente de Favreau cuando en septiembre de 2009 se dirigió a un grupo de estudiantes de bachillerato de Virginia. «Quiero que tengáis mucho cuidado con lo que colgáis en Facebook –les dijo–, porque en la era de YouTube, cualquier cosa que hagáis os puede perjudicar después en vuestra vida. Y cuando eres joven, cometes errores y haces algunas estupideces.» Cada vez hay chicos más jóvenes que se apuntan a Facebook; actualmente lo utilizan hasta chavales de once años y hasta más jóvenes,

aunque Facebook tenga una normativa explícita que fija la edad mínima en trece años.

Sin embargo, no es necesario ser joven para cometer errores. Hay numerosos incidentes en Facebook que han revelado comportamientos inadecuados de gente que ocupa puestos de responsabilidad. Un guarda de la cárcel de Leicester, en Inglaterra, fue despedido cuando sus colegas se dieron cuenta de que se estaba haciendo amigo en Facebook de varios internos. Un oficial del tribunal penal de Filadelfia fue suspendido y trasladado cuando un miembro del jurado de su sala informó que le había pedido que fuera su amiga de Facebook. Los miembros de jurados también han cometido errores. Ha habido varios veredictos en varias partes de Estados Unidos que han sido cuestionados por los abogados defensores cuando supieron que algún miembro del jurado, al que se supone confidencialidad absoluta, había colgado comentarios en Facebook durante el transcurso del juicio.

Incluso hay gente cuyo trabajo consiste en guardar secretos que se ve desconcertada por la inducción a la transparencia de Facebook. Cuando el Reino Unido anunció a mediados de 2009 que sir John Sawyers sería el próximo director de su agencia de espionaje, el Secret Intelligence Service (antes conocido como MI6), el periódico *Daily Mail* descubrió una mina de fotos familiares de acceso público que había colgado su esposa. Incluían imágenes de vacaciones, amigos de la familia y detalles que podían revelar dónde vivía Sawyers y a qué dedicaba el tiempo libre.

La transparencia de Facebook puede también mermar las relaciones íntimas. Hay mucha gente que no está todavía acostumbrada a ver y saber tanto de sus parejas. Si tu novio cuelga fotos con otra chica, puede que no signifique nada, pero ¿quién sabe? Y peor es cuando alguien se entera de que ya no tiene pareja... porque ha visto el cambio en el perfil de su novio o novia. El resultado hasta puede ser trágico: un ciudadano británico supuestamente mató a su esposa, de la que acababa de separarse, cuando vio que ella había cambiado su situación en Facebook pasando de *casada* a *soltera*.

Las fotos en particular pueden revelar, como lo hicieron en el caso de sir John Sawyers, con quién pasas el tiempo, qué haces con tus

amigos y adónde vas. Los alumnos de instituto y universidad llevan una vida abierta en Facebook. Mantienen conversaciones privadas con sus amigos en el muro, a pesar de saber que todos los que tienen acceso a su perfil las leerán. Esta información suele ser visible para cualquiera de su centro académico que esté en la red.

Pero hay unos cuantos disidentes de la generación joven que encuentran poco sana esta obsesión por presentarse en Facebook. Shaun Dolan, de veinticinco años, asistente en una empresa mediática de Nueva York, tomó la decisión deliberada de mantenerse fuera del servicio. «Mi generación es insoportablemente narcisista —me dijo en un email—. Cuando salgo con mis amigos, siempre hay una cámara presente con el único fin de colgar fotos en Facebook. La gente controla enfermizamente su página para ver en qué fotos la han etiquetado, o en qué foto ha quedado mejor para sus amigos.»

Hay quien lo llama exhibicionismo o, como dice mi antiguo compañero en *Fortune*, Brent Schlender, una búsqueda de la *fama digital*. En Facebook seguimos los detalles de nuestros amigos de la misma manera que millones de personas siguen a Britney Spears en la revista *People*. Andy Warhol dijo una frase célebre, «Todos tendremos nuestros quince minutos de fama», pero en Facebook, lo que se limita no es el tiempo en el que eres famoso, sino entre cuánta gente lo eres. Tal vez sólo sea entre un círculo de amigos o compañeros de colegio. El teórico de Internet David Weinberger dice que «en Internet, todo el mundo es famoso entre quince personas».

Hay mucha gente que parece no entender cuándo la excesiva exposición empieza a rozar la falta de escrúpulos. Una empleada de veinte años de Petland Discounts, una tienda de animales de Akron, Ohio, colgó una foto en Facebook en la que se la veía junto a un par de conejos a los que acababa de ahogar. Los defensores de los derechos de los animales pusieron el grito en el cielo y ella acabó arrestada y acusada de maltrato animal. Muchos adolescentes cuelgan habitualmente fotos de ellos mismos tomando drogas o bebiendo alcohol cuando todavía no tienen la edad legal para hacerlo. En la Amherst Regional High School de Amherst, Massachusetts, un alumno se dedicó a reunir fotos en las que alumnos populares del instituto salían bebiendo al-

cohol y posiblemente fumando marihuana y luego las mandó en masa al director del centro y a otros cargos de la comunidad. En otro instituto, el director entró en Facebook y expulsó a todos los atletas a los que vio con botellas de cerveza en la mano. (Los que llevaban vasos rojos de plástico fueron perdonados.)

Las interacciones con adolescentes siempre son arriesgadas para los adultos, porque las dos generaciones tienen actitudes muy distintas sobre lo que es apropiado revelar. Una conocida mía, ejecutiva de San Francisco, fue agregada como amiga por el hijo adolescente de su socio. Cuando el chico se fue de vacaciones por Europa, estuvo en Amsterdam y les contó emocionado a sus amigos sus experiencias con la marihuana. Mi amiga se quedó perpleja: ¿debía contárselo a su socio, o significaría traicionar la confianza del adolescente? Una mujer de sesenta años de Virginia vio a su sobrino despotricando furiosamente en su página de Facebook, pero sabía que en su estricto colegio lo podían expulsar por esta conducta. Habló con él, en vez de contárselo a sus padres.

Puesto que la mayoría de los adolescentes no están dispuestos a agregar a sus padres como amigos, hay familias en las que han impuesto la norma de que, como condición para tener ordenador y usar Facebook, los progenitores han de poder acceder al perfil de su hijo. A menudo se quedan muy preocupados por lo que encuentran.

Hasta qué punto Facebook debe animar a revelar la vida privada ha supuesto un tema de debate a lo largo de su historia. «Nuestra misión desde el primer día es hacer que la sociedad sea más abierta –dice el responsable de marketing Dave Morin, miembro del círculo íntimo de Zuckerberg–. De eso se trata, ¿no? Ayudamos a la gente a mostrarse más abierta en más contextos. Creo que deben preocuparse menos de ser quiénes son realmente.» Pero para la COO de Facebook Sheryl Sandberg, de treinta y nueve años, el tema es algo distinto. «Mark cree realmente en la transparencia y en la visión de una sociedad abierta en un mundo abierto, de modo que quiere que la gente vaya hacia allí –dice–. Creo que también entiende que el camino a seguir es darle a

la gente un control y una comodidad detallados. Espera que la gente sea más abierta y se alegra de ayudar a que así sea. De modo que, para él, es más un medio que un fin. En cambio, yo no estoy tan segura.» Sandberg, catorce años mayor que Zuckerberg, cree que es lícito que alguien no desee que su vida sea más transparente.

Facebook tiene una capacidad única de ayudar a los usuarios a controlar adónde se dirige la información sobre ellos mismos, pero eso sólo funciona por el estricto requisito de Facebook de que las personas utilicen su nombre real. Si no estuvieras seguro de que las personas en Facebook son quienes dicen ser, no podrías permitirles selectivamente el acceso a tus datos agregándolos como amigos. Puedes limitar o ampliar el acceso a la visualización de tu información, además de ajustar cuánta información recibes de ellos, colocándolos en listas llamadas *listas de amigos*. Estos grupos –para el trabajo, la familia, los compañeros de clase, etc.– te permiten mandar la información a un grupo y no a otro. Sin embargo, sólo alrededor de un 25 por ciento de los usuarios utilizan activamente estos controles, según Chris Kelly, el director de privacidad de Facebook. Hay mucha gente que los considera muy difíciles de usar.

Al menos potencialmente, Facebook tiene ya más maneras de que los usuarios controlen sus datos que prácticamente cualquier otra página de Internet. Uno de los principales arquitectos durante mucho tiempo de la empresa, Adam D'Angelo, dice que Facebook representa «un nuevo modelo de información» debido a estos controles. «Cada fragmento de información en Facebook está protegido por restricciones que dicen quién puede verla –explica–. Ciertos grupos de personas pueden acceder a ciertos tipos de información.» D'Angelo está en lo cierto cuando afirma que estos controles de tipo *granular* prácticamente no se encuentran en ningún otro lugar de Internet, en realidad porque sólo Facebook dispone de tanta información sobre quién está mirando.

A finales de 2009 Facebook renovó sus controles de privacidad e hizo un esfuerzo tremendo para explicar a los usuarios cómo clasificar a sus amigos en grupos y asignar a cada grupo un nivel distinto de acceso a la privacidad. Sin embargo, en el proceso de pedir a los usua-

rios que ajustaran sus configuraciones, la empresa estableció como configuración por defecto *todos*. Muchos usuarios no se dieron cuenta y de pronto se encontraron con la información más expuesta que antes, a pesar de la supuesta mejora en la privacidad. La protesta fue rotunda. Un grupo de organizaciones por la privacidad encabezado por Marc Rotenberg y EPIC pusieron una demanda ante el US Federal Trade Commission, pidiendo una investigación y penalizaciones a Facebook. Entre los demandantes había importantes grupos como la American Library Association y la Consumer Federation of America. Antes de introducir el cambio, los ejecutivos de Facebook se habían referido a él con entusiasmo, diciendo que probablemente tranquilizaría a los usuarios respecto a sus datos. Irónicamente, la demanda de EPIC afirmaba todo lo contrario: «Los cambios de Facebook en cuanto a los ajustes de privacidad de los usuarios revelan información personal al público que antes era restringida [...] Estos cambios violan las expectativas de los usuarios, limitan la intimidad de los mismos y contradicen las propias representaciones de Facebook». La empresa todavía no había aprendido a anticipar y responder a las preocupaciones y actitudes de sus usuarios en cuanto a su privacidad. Al parecer, no estaban preparados para tanta transparencia.

Zuckerberg ha ido tanteando cómo dar a los usuarios de Facebook el control que ahora tienen. Al principio se hizo evidente que los estudiantes de Harvard compartían tanto de ellos mismos porque sabían que sólo otros compañeros de la universidad —miembros de la red Facebook de Harvard— podían verlos. Así, a medida que Facebook evolucionó, el concepto de redes creció con él. Todos los usuarios se ponían inicialmente por defecto en una red: de una universidad, un instituto, un entorno laboral o un lugar geográfico. Durante años, yo estuve en la red del Time Inc. y en la red de Nueva York. Puedes ver información de otra gente en tus redes, y ellos pueden ver la tuya a menos que ajustes tus preferencias de privacidad para evitarlo. (Yo lo he hecho, para ambas redes.) Pero nadie externo a la red puede ver tu información a menos que se lo permitas explícitamente. Ahora, en un cambio clave, las redes regionales están siendo eliminadas. Eso reducirá espectacularmente el número de personas que

pueden ver los datos de la mayoría de los usuarios, si no *se han hecho amigos*.

A pesar de todos los desafíos que Facebook ha hecho a la privacidad, la mayoría de la gente parece sentirse cómoda con su manera de funcionar. En una encuesta de 2009 aparecía como la décima empresa de cualquier tipo más fiable en Estados Unidos entre una muestra de 6.500 consumidores entrevistada por la empresa de estudios de mercado Ponemon Institute and TRUSTe, que se encarga de verificar las páginas de Internet. Facebook estaba por delante de Apple, Google y Microsoft.

Pero la influencia de las convicciones más extremas de Zuckerberg sigue siendo palpable cuando uno recorre los pasillos de Facebook. Hay ahí quien habla de un concepto al que llaman *o transparencia final o transparencia radical*. Puesto que el mundo probablemente ha de ser un lugar cada día más abierto, está bien que la gente se acostumbre a ello, dice el argumento. Todo será visible.

El lugar en el que tu información es obviamente más transparente es la aplicación de fotos de Facebook. Allí es donde resulta más difícil limitar la revelación de información sobre ti mismo. No tienes manera de controlar si otra persona cuelga una foto tuya. Tienes derecho a eliminar la etiqueta que te identifica y que provoca que esta información se distribuya por tu lista de amigos, pero, en general, cuando la eliminas, la noticia de tu etiquetado ya ha aparecido en el canal de noticias. (Los usuarios también pueden ajustar la configuración de privacidad de modo que no se les pueda etiquetar nunca.) Las fotos son visibles por defecto. Todo el mundo puede verlas a menos que ajustes deliberadamente los controles de privacidad, lo que la mayoría de los usuarios no hacen.

A lo largo de los años, muchos miembros han reclamado poder eliminar sus fotos comprometidas tomadas por otros. Sin embargo, la empresa tiene una normativa estricta: aunque uno puede controlar el etiquetado, no puede controlar la imagen, puesto que pertenece al fotógrafo. Facebook también se ha resistido —en mi opinión, erróneamente— a dejar que los usuarios aprueben la etiqueta con su nombre antes de que se aplique a una fotografía y se distribuya entre sus amigos.

Los defensores de la transparencia radical argumentan que, aunque Facebook puede facilitar que la gente vea tus fotos, hay muchas otras páginas en Internet en las que un fotógrafo también puede colgar estas mismas imágenes, de modo que Facebook no está facilitando nada que no estuviera sucediendo ya.

«Mark opina que es mejor que Facebook no se resista a las tendencias del mundo o se quedará obsoleto», dice el tranquilo pero apasionado Adam D'Angelo, que comparte la opinión de Zuckerberg ya que han debatido estos temas juntos desde que estuvieron en Exeter en 2001. «La información circula más rápido –prosigue–. Es simplemente cómo funcionará el mundo en el futuro por el avance de la tecnología, sin importar lo que haga Facebook.» Hasta Sheryl Sandberg se muestra claramente orgullosa cuando dice «no puedes estar en Facebook sin ser auténticamente tú».

Los miembros del club de la transparencia radical de Facebook, incluido Zuckerberg, creen que la mayor visibilidad nos hace mejores personas. Hay quien dice, por ejemplo, que gracias a Facebook, a los jóvenes de hoy les resulta más difícil engañar a sus parejas. Y también que esa mayor transparencia tiene que dar lugar a una sociedad más tolerante en la que la gente de vez en cuando hace cosas malas o embarazosas. La suposición de que la transparencia es inevitable se reflejó en el lanzamiento del canal de noticias en septiembre de 2006. Trataba todas tus acciones de la misma manera; en efecto, insertando todas tus identidades, de cualquier contexto, en el mismo curso de información.

Los que opinan y se muestran en Facebook a veces sí se sienten como si libraran pequeñas batallas a favor de la apertura y la transparencia. Algunas de las controversias que se derivan apuntan hacia la cerrazón mental de los adultos. Kimberley Swann, una chica de dieciséis años de Essex, Inglaterra, fue contratada como administrativa en una empresa de marketing y añadió a algunos colegas como amigos de Facebook. Al cabo de unas semanas escribió en Facebook que su trabajo era aburrido. Alguien se lo enseñó a su jefe, que procedió a despedirla

de inmediato. «Ni siquiera había puesto el nombre de la empresa –dijo Swann, en una entrevista con el *Daily Telegraph*–. Sencillamente se estaban entrometiendo, repasándolo todo.» Un portavoz del sindicato citado por la BBC sobre ese incidente tan comentado, decía: «A la mayoría de los jefes ni se les ocurriría seguir a sus empleados hasta el pub para ver si despotrican sobre el trabajo con sus amigos».

Ha habido unos cuantos estudiantes de bachillerato que han acudido a los tribunales para defender su derecho a expresarse libremente en Facebook. Katherine Evans, alumna de la Pembroke Pines Charter High School de Florida, creó un grupo de protesta en Facebook contra su profesor de inglés al que calificaba como «el peor profesor que he tenido en mi vida». El director de estudios se enteró y la expulsó durante tres días. Ella lo denunció en el tribunal federal, alegando que había violado su derecho a la libertad de expresión de la Primera Enmienda.

Hay jóvenes que –repitiendo sin saberlo las palabras de Zuckerberg– dicen que tener imágenes libertinas de ellos mismos en Facebook no es problema porque a medida que se vayan haciendo mayores, los criterios sobre estas indiscreciones se irán suavizando. Aunque está claro que ponen en peligro su reputación, el incontestable movimiento global hacia la exposición de uno mismo en Facebook y en otros ámbitos de la sociedad da cierta solidez a este argumento. El presidente Barack Obama admitió abiertamente en su autobiografía haber esnifado cocaína. A casi nadie le importó.

Es comprensible que la gente quiera compartir su información y al mismo tiempo sentirse protegida de exposiciones involuntarias que pudieran avergonzarla. Pero el motivo por el cual no puede es inherente al motivo por el cual la gente utiliza Facebook. James Grimmelmann, profesor asociado de la New York Law School, explica este dilema en un artículo de 2009 titulado «Saving Facebook»: «[Facebook] tiene graves problemas de privacidad y una admirablemente exhaustiva arquitectura de protección de la privacidad [...] La mayoría de los problemas de privacidad de Facebook son [...] consecuencias naturales de las maneras entusiastas con que la gente utiliza Facebook». Y también dice: «Hay una gran tensión, probablemente irreconcilia-

ble, entre el deseo de tener un control fiable sobre la información propia y el deseo de relaciones sociales no planeadas».

Uno de los argumentos centrales de Grimmelmann es que las violaciones de la privacidad en Facebook no son resultado de la conducta de la empresa, sino de las personas que el usuario ha aceptado como amigos. Para evitar que se tomen fotos y se cuelguen en Facebook, actualmente hay celebraciones universitarias en las que se prohíbe la entrada de cámaras y de teléfonos móviles. Hay fiestas en las que habilitan lo que los estudiantes llaman *sala de tragos*, que están a oscuras y por tanto nadie puede fotografiarte mientras bebes o consumes drogas. Los deportistas y otros estudiantes preocupados por su imagen también han aprendido a entrar rápidamente en Facebook después de una fiesta y mirar las fotos en las que han sido etiquetados para, obviamente, eliminar las etiquetas. Pero la única manera de subir estas fotos y etiquetarlas es que lo haga otro usuario que sea *amigo* tuyo. Grimmelmann llama a este tipo de conducta «violación de la privacidad entre amigos».

Puesto que en Facebook utilizamos nuestro nombre real, se nos puede responsabilizar de lo que decimos. Hay mucha gente que en Internet se escuda bajo nombres falsos para decir cosas desagradables, insultantes o llenas de odio, pero aquí es más difícil hacerlo. En Harrison, Nueva York, a principios de 2009 un detective de la policía fue degradado y obligado a jubilarse después de haber escrito en Facebook que la elección del presidente Obama significaba que «el jardín de las rosas [de la Casa Blanca] se convertiría en el huerto de las sandías».*

La cultura que ha intentado instaurar Facebook en la que es preciso tener una identidad no es infalible. Hay mucha gente que crea perfiles para divertirse. En cualquier momento encontramos multitud de perfiles bajo el nombre Haywood Jablomie,** por ejemplo. Pero tales *fakesters* suelen ser muy evidentes. Validan nuestra identidad los

* «Sandías» es una manera irónica en Estados Unidos de llamar a los ecosocialistas, porque son «verdes por fuera y rojos por dentro». (N. de la t.)

** Suena como *Hey, would you blow me?*, que podría traducirse como «Eh, ¿me la chuparías?» (N. de la t.)

amigos que tenemos en Facebook, y Haywood suele tener muy pocos o ninguno. Otros perfiles falsos cuestan más de detectar. En 2008 la empresa de programas de seguridad Symantec hizo un experimento por el que creó un perfil de una joven muy atractiva que se suponía que era alumna de un instituto de Silicon Valley. A las pocas horas, un montón de chicos de ese centro le mandaron peticiones de amistad, supuestamente porque querían salir con ella. También ha habido incidentes tristes, por ejemplo los hombres que posaban como mujeres atractivas para conseguir que otros chicos les mandaran sus fotos desnudos o incluso manteniendo relaciones sexuales.

Los famosos también han roto el modelo Facebook. El presidente de Microsoft, Bill Gates, cerró su perfil personal en Facebook a principios de 2008 por dos motivos. El primero tenía tantas peticiones de amistad al día —miles— que ni siquiera su personal era capaz de gestionárselas; pero, además, había otros cinco perfiles *Bill Gates* que se hacían pasar por él, cada uno con numerosos *amigos*.

La gente con nombres poco habituales tienen un problema distinto. De entrada, Facebook les bloquea el intento de hacerse un perfil. Una mujer australiana llamada Elmo Keep (como el personaje de Barrio Sésamo) fue rechazada por Facebook hasta que mandó a la compañía fotocopias de su pasaporte y de su carnet de conducir. V Adde-man, de cincuenta y dos años, residente en Costa Mesa, California, intentó apuntarse a Facebook pero también fue ignorado por el programa. Tuvo una larga discusión con el departamento de atención al cliente de Facebook hasta que los convenció de que su nombre de pila legal constaba de una sola letra. Otros que han tenido problemas son el escritor japonés Hiroko Yoda, Rowena Gay de Nueva Zelanda, y gente cuyos nombres contenían Beaver («castor»), Jelly («vaselina»), Beer («cerveza») y Duck («pato»). Hasta Caterina Fake, la conocida cofundadora de la página de fotografía de Internet Flickr, inicialmente no pudo inscribirse en Facebook. (Los sistemas de Facebook para remediar estas confusiones eran casi nulos hasta finales de 2009, cuando se inauguró una política más formal de nomenclaturas.)

La inmensa mayoría de los usuarios se identifican con su nombre real. Eso confiere a Facebook unas capacidades prácticas únicas. Hubo

un hombre en Cardiff, Gales, que localizó a su hermanastro, a quien no había visto desde hacía treinta y cinco años, buscándolo sencillamente por su nombre en Facebook. Este tipo de reencuentros familiares se han convertido en una rutina en la era de Facebook.

Hay mucha gente que ya no intercambia los emails ni los números de móvil; sencillamente, se buscan en Facebook. Esta sencilla posibilidad de hacer de directorio es una de sus virtudes más innegables. Los individuos que no están en Facebook empiezan a ser conscientes de que cada vez es más complicado que puedan ser localizados por sus amigos y conocidos.

¿Existe el riesgo de que una vez Facebook haya revelado un dato sobre nosotros, nunca más lo podamos borrar? ¿Se nos recordará ya siempre como el tipo borracho que llevaba el sombrero mal puesto en el álbum de fotos de un *amigo*? ¿Será cada vez más complicado evolucionar como personas porque las opiniones sobre nosotros ya se han establecido? Desde tiempos inmemoriales, la gente ha tenido que cambiarse de ciudad y empezar una nueva vida para huir de algún hecho u opinión sobre ellos que los hacían sentirse incómodos. ¿Resultará esto ya imposible?

La prudencia aconseja cierta cautela al decidir los datos que editamos en Facebook. Yo mismo me guío por la sencilla regla de la *portada*. Me siento relativamente cómodo exponiendo una parte amplia de mi persona al escrutinio público, de modo que pongo información amplia y precisa en mi perfil, y participo activamente en las discusiones, pero siempre evito publicar alguna cosa que me horrorizaría ver en la portada de mi periódico local.

Zuckerberg ha obtenido un aliado sorprendente en su campaña por la apertura y la transparencia: Ben Parr, el estudiante de la Northwestern University que lanzó el grupo «Students Against Facebook News Feed», el grupo de protesta que impulsó la gran crisis sobre la privacidad. En septiembre de 2008, Parr, ahora escritor especializado en tecnología, se retractó sobre su actitud. «He aquí el mayor cambio de los últimos dos años –escribió en un artículo–. Hoy día estamos más cómodos compartiendo nuestras vidas y nuestros pensamientos al instante con miles de personas, tanto amigos como desconocidos. El

desarrollo de nuevas tecnologías y la sacudida impulsada por Zuckerberg han llevado hasta este cambio [...] El canal de noticias introdujo realmente una revolución que nos pide dar un paso atrás para apreciarla. La privacidad no ha desaparecido, sino que se ha vuelto todavía más fácil de controlar: lo que quiero compartir, lo puedo compartir con todos. Lo que quiero mantener privado se queda en mi cabeza.»

La plataforma «¡Juntos empezamos un movimiento!»

Mark Zuckerberg había tenido una obsesión ya desde los inicios de Facebook. Una noche de mayo de 2004 conoció a uno de sus primeros colaboradores, Sean Parker, en un moderno restaurante chino de Tribeca, y ambos se enfrascaron en una curiosa discusión. Según Parker, Zuckerberg continuamente hablaba de cómo Thefacebook tenía que convertirse en una plataforma. A lo que se refería era a que quería que su nuevo servicio fuera un lugar desde el que otros pudieran desplegar software, de manera muy similar a como el Windows de Microsoft o Apple Macintosh eran plataformas de aplicaciones creadas por otros. Parker opinaba que aún era demasiado pronto para pensar en algo así.

Kevin Efrusy, de Accel Partners, tiene un recuerdo parecido. En una de sus primeras reuniones con Zuckerberg después de que Accel invirtiera en la empresa a finales de la primavera de 2005, el joven CEO le pidió un favor. «Kevin, necesito encontrar a alguien que me ayude a pensar en mi estrategia para la plataforma.»

«¿Cómo? Sí, bueno, tal vez algún día podamos ser una plataforma —respondió Efrusy, frenándolo—. Pero sólo somos una empresa de seis personas... quiero decir que, creo que conozco a un tío en BEA [una empresa de programas para empresas] que ha hecho algunas cosas interesantes en plataformas [...]»

Zuckerberg lo cortó: «¿BEA? Yo pensaba más en Bill Gates. ¿Puedes ayudarme a hablar con Bill Gates?».

«Uf, no lo sé. Quizás Jim Breyer pueda ayudarte en esto.»

Al cabo de una semana, Efrusy estaba de nuevo en el despacho de Zuckerberg: «Vale —dijo Zuckerberg—. Ya he hablado con él».

«¿Hablado con quién?»

«¡Con Bill Gates!»

Ya en esos primeros días Zuckerberg intentaba imaginar cómo su modesto servicio podía llegar a ser más que un simple lugar de Internet en el que las personas se comunicaran entre ellas.

Toda gran empresa tecnológica pasa por uno o dos momentos de transición clave en los que sus creadores se dan cuenta de que han construido algo distinto —y mayor— de lo que inicialmente habían previsto. Muy al principio, Bill Gates —que entonces diseñaba programas de hardware de PC a medida para pequeñas empresas con su socio Paul Allen— cayó en la cuenta de que el software debía tener una industria propia. Más tarde tuvo una segunda iluminación: los ordenadores enteros se podían construir alrededor de un sistema operativo. Así, Microsoft se convirtió en la empresa más rentable de la historia. Una noche, los fundadores de Yahoo Jerry Yang y Jeff Filo se dieron cuenta de que no tenían sólo un mapa de Internet; su servicio también podía convertirse en una forma sin precedentes de recoger estudios detallados de mercado sobre los usuarios de la red. Yahoo se convirtió en la primera empresa mediática de la red financiada por la publicidad. El punto de inflexión de Google llegó cuando sus fundadores, Sergey Brin y Larry Page, descubrieron que podían dirigir las búsquedas de los usuarios no sólo hacia páginas web, sino también hacia una base de datos separada de publicidad. Así nació el modelo de negocio más potente de la era de Internet hasta el momento.

El primer momento *eureka* de Zuckerberg fue cuando él y Moskovitz se dieron cuenta de que su servicio podía cruzar los límites de la universidad. Pero llegó otro cuando se dieron cuenta del tremendo éxito de la aplicación de las fotos. Se hizo evidente que algo especial estaba ocurriendo. «Nuestra página de fotos carece de opciones que cualquier otra tendría —me dijo Zuckerberg a principios de mayo de 2007—. No

almacenamos fotos en alta resolución; la función de imprimir es claramente mala y, hasta hace poco, ni siquiera se podía cambiar el orden de las fotos en un álbum. Y sin embargo, de alguna manera, esta aplicación se convirtió con diferencia en la página de fotos más visitada de Internet.» Y algo parecido ocurrió con la aplicación que los ingenieros de Facebook habían montado rápidamente para permitir a los usuarios que invitaran a amigos a eventos. Estaba siendo mucho más utilizada que Evite.com, la que durante años había sido la página líder en envío de invitaciones.

«¿Y por qué funcionaron tan bien las fotos y los eventos —preguntó—. Fue porque, a pesar de todos sus defectos, tenían algo que nadie más tenía. Y esto era su integración de la gráfica social.» Ésta fue la rotura de molde conceptual que hizo Facebook, y Zuckerberg estaba orgulloso del término que utilizaron para describirlo. «Reflexionamos un poco y decidimos que el valor esencial de Facebook está en el conjunto de conexiones de amistad —prosiguió—. A eso lo llamamos la gráfica social, en el sentido matemático de una serie de nodos y conexiones. Los nodos son los individuos y las conexiones son las amistades.» Luego este entusiasmo se decantó, o pareció hacerlo entonces, hacia la exageración: «Tenemos el mecanismo de distribución más potente que se ha creado en toda una generación.» Y Zuckerberg explicaba sin modestia alguna que esa misma potencia podía adaptarse a cualquier tipo de aplicación, no sólo a las fotos o a los eventos. Su seguridad resultaba admirable.

Por *distribución* se refería a que, conectando con tus amigos por Facebook, establecías una red, la llamada gráfica social, y ésta podía utilizarse para distribuir cualquier tipo de información. Si añadías una foto, se lo contaba a tus amigos. Lo mismo si modificabas tu estado civil, o anunciabas que te ibas a pasar el fin de semana a México. Pero también podía contar a tus amigos cualquier cosa que hicieras usando un programa conectado a tu gráfica social. Pero de momento, las únicas aplicaciones que aprovechaban esta capacidad de distribución eran las fotos, los eventos y unas cuantas más creadas por el propio Facebook.

Si la mayoría de las empresas de software hubieran deducido que

tenían esta capacidad de diseñar aplicaciones con un potencial único, habrían creado más. En vez de esto, Facebook dejó de crearlas, al menos por un tiempo. En otoño de 2006 Zuckerberg empezó a dar forma a su antigua idea de plataforma para que otros construyeran aplicaciones sobre Facebook. Quería hacer para la web lo que Gates había hecho para el ordenador personal: crear una infraestructura de software estándar que simplificara mucho la creación de aplicaciones; pero esta vez, las aplicaciones tenían un componente social. «Queremos hacer que Facebook sea algo así como un sistema operativo, de modo que desde él puedas utilizar aplicaciones completas», explicó.

El COO Owen Van Natta, con quien hablé también en mayo de 2007, tenía su propia manera de describir este potencial: «Coge hoy mismo cualquier cosa de Internet y ponle encima una lente que esté hecha de la gente que conoces y en quien confías y que tiene su propio punto de vista. Eso es lo que facilitaremos con la plataforma. ¿No sería todo potencialmente más valioso, visto a través de esta lente?».

Zuckerberg llevaba pensando en plataformas casi desde la primera vez que había tocado un teclado. De adolescente había aprendido a programar codificando funciones que trabajaban sobre AOL, entonces el servicio *online* predominante. Una comunidad de hackers—entre los que estaba Zuckerberg— convirtieron AOL en una plataforma, con o sin el permiso de sus directivos. Luego, cuando era alumno de último curso en Exeter, se asoció con Adam D'Angelo y crearon Synapse, su programa para escuchar MP3 (archivos de audio). Synapse se hizo popular en parte porque permitía a otros programadores crear programas asociados, llamados plugins, que proporcionaban opciones adicionales. Synapse era, de hecho, una miniplataforma. Y en su primeriza y abandonada obsesión por Wirehog, Zuckerberg ya pensaba en Facebook como plataforma. Wirehog fue, aunque sólo brevemente, la primera aplicación independiente que operó sobre Facebook.

Convertirse en una aplicación en la cual puedan operar otras externas es uno de los grandes cálices sagrados de la tecnología. Microsoft dominó la industria tecnológica durante casi dos décadas porque po-

sicionó sus programas Windows como plataforma monopolizada de sistemas operativos para la industria de los PC. Cualquiera que quisiera crear una aplicación para PC tenía que usar Windows. (De hecho fue Bill Gates el que popularizó el uso de la palabra *plataforma*.)

Crear una plataforma permite a una compañía de software convertirse en el nexo de un ecosistema de socios que dependen de su producto. Y una vez que una empresa se posiciona en el centro de un ecosistema entero, es muy difícil que la competencia la pueda desplazar. Apple no sólo hizo una jugada maestra en este sentido con su sistema operativo Macintosh, sino que volvió a lograrlo, primero con el iPod y luego con su magnífico iPhone.

Convirtiéndose en plataforma, Facebook también se libera de la obligación de ser perfecto en todo lo que hace. Facebook no podrá nunca crear la mejor aplicación en cada uno de los ámbitos en los que sus usuarios están interesados. Las empresas que dedican más recursos al chat, por ejemplo, seguirán superando a Facebook. Hace poco le pregunté a mi hija Clara, de diecisiete años, si usaba el chat de Facebook, una ambiciosa aplicación añadida a mediados de 2008. Me dijo que no, que seguía prefiriendo AIM y el iChat de Apple (una respuesta que muchos adolescentes americanos darían, a pesar de su adicción a Facebook). «En el chat de Facebook es como si estuvieras usando un código Morse», me explicó. No tiene suficientes opciones y no es fácil de usar. Zuckerberg decidió que lo que Facebook hacía mejor que nadie era mantener el perfil personal y la red de amistades de cada usuario. Al final, todo lo demás lo harían empresas externas.

Ya en agosto de 2006, Facebook hizo el primer gesto de convertirse en plataforma, pero el mundo apenas se dio cuenta. La gran noticia del momento fue el escándalo del canal de noticias. El programador Dave Fetterman encabezó algo llamado el Facebook API, o *application programming interface*. Permitía a los usuarios entrar en otras páginas de la web con su nombre de usuario y su contraseña de Facebook, para que la página asociada pudiera extraer sus datos, incluida su lista de amigos. Algunos en Facebook—principalmente los ejecutivos más

mayores— pusieron objeciones al hecho de dejar que los datos de los usuarios salieran de esta manera de los confines del servicio. Dijeron que la empresa estaba ofreciendo algo útil sin obtener nada a cambio. Pero Zuckerberg lo echó adelante. Para probar el API, Facebook creó su propia aplicación en la web llamada Facebank, más tarde rebautizada como Moochspot, para rastrear pequeñas deudas entre amigos.

Mientras que miles de promotores jugaron con el API, no muchos lo utilizaron, ni tampoco lo hicieron demasiados usuarios de Facebook.

El problema real con el API fue que no ayudó demasiado a los socios de aplicaciones externas porque no incluía esa distribución tan pregonada. No aprovechaba totalmente la gráfica social; podías extraer tu lista de contactos de Facebook, pero no te permitía mandarles luego la información que habías generado. Tú y tus amigos podíais estar al tanto de las deudas en Moochspot, pero, en cambio, no mandaba ninguna información de vuelta a tu perfil.

Pero al cabo de poco tiempo, Facebook triunfó con el canal de noticias. Permitía a tus amigos enterarse fácilmente de tus actividades en Facebook, incluidas las aplicaciones que habías instalado en tu perfil. Facebook sólo podía convertirse en una plataforma de éxito con el canal en marcha. La suscripción abierta también ayudó a esta consolidación. Los creadores de programas estarían obviamente más interesados en las aplicaciones de Facebook si operaba a gran escala e incluía todo tipo de gente.

Tan pronto como pasó la histeria por el canal de noticias, las prioridades de la empresa se centraron en crear la plataforma. D'Angelo y Charlie Cheever hicieron buena parte del trabajo de programación más difícil. Dave Morin se encargó del *marketing de la plataforma*: el trabajo para creadores potenciales. (En su anterior puesto en Apple, cuando ya era simpatizante de Facebook, había intentado en vano introducirlo dentro del Mac OS.) Morin y Fetterman visitaron empresas que habían creado plataformas con éxito, incluyendo eBay, Apple y Salesforce.com.

Pero a pesar de todos los modelos externos, el equipo seguía remon-
tándose a un punto de referencia interno. «Siempre utilizábamos la

aplicación de fotos como modelo —dice Morin—. Seguíamos mirándola y preguntándonos, “¿Cómo conseguiremos que todas las aplicaciones hagan lo mismo que hace ésta?”» Cada página de perfil incluía una caja para álbumes de fotos. Clicar en una fotografía conducía al usuario a una página entera, a una página web. Cuando colgabas una imagen, se actualizaba tu minicanal de noticias personal, en el muro, y también el canal de noticias de los amigos seleccionados. Así, el equipo decidió permitir a los creadores externos colocar cajas, de manera parecida, en los perfiles, y construir páginas enteras dentro de Facebook. Por supuesto, las acciones en cualquier aplicación podían generar artículos en el canal de noticias.

Llevando esta lógica todavía más lejos, llegaron a la conclusión de que Facebook, con sus propias aplicaciones, podía hacer lo mismo que los creadores externos. Tendría que ser un terreno de juego igualado, explicó Zuckerberg en 2007: «Queremos un ecosistema que no favorezca sólo a nuestras aplicaciones», dijo. Esta política se siguió hasta el punto de eliminar algunas opciones de la aplicación de fotos de Facebook, porque un diseñador externo no habría sido capaz de incluirlas.

La empresa dio un margen de libertad extraordinario a sus nuevos socios. Sorprendentemente, planeaba dejar que los creadores ganaran dinero con sus aplicaciones, pero no les pensaba cobrar nada por operar dentro de Facebook. «La gente puede crear sobre nuestra plataforma gratuitamente —dijo Zuckerberg, hacia el momento en que debutó la plataforma—, y pueden hacer todo lo que quieran. Pueden montar negocio dentro de Facebook, pueden poner anuncios, pueden obtener patrocinios, pueden vender cosas, pueden poner vínculos a otras páginas. Nosotros somos solamente agnósticos. Habrá empresas cuyo único producto sea una aplicación que vive dentro de Facebook.»

Pero ¿hacía eso de Facebook un negocio mejor? En aquel momento no era una prioridad. «De momento no nos obligamos a responder a cómo ganaremos dinero con esto, siempre y cuando esté reforzando nuestra posición en el mercado —dijo entonces—. Ya lo pensaremos más adelante.»

Así lo veía Zuckerberg. Pero algunos de sus colegas, en especial los

que vendían publicidad, estaban indignados. ¿Por qué iban a autorizar a sus socios de aplicaciones a competir con el propio Facebook en la venta de publicidad? Hubo un montón de reuniones tensas, pero a pesar de las descargas de ira, Zuckerberg permaneció inflexible. Alegaba que la actividad en las aplicaciones generaría más actividad en Facebook. Eso crearía más visitas a páginas, y reservaría espacio de aplicaciones propias para vender sus anuncios. Zuckerberg también defendía una especie de darwinismo corporativo. Decía que quería aplicaciones externas que ayudaran a mantener la veracidad de Facebook, obligándolos a hacer sus propias aplicaciones restantes lo bastante buenas como para competir con éxito.

En aquellos tiempos hablé con Zuckerberg en su retiro privado, una sala de reuniones totalmente blanca, decorada con mobiliario moderno de mediados de siglo de Design Within Reach, a escasas manzanas de allí, en la misma University Avenue. (No la había decorado él mismo, pero le gustaba.) Las sillas Eames blancas, una mesa Saarinen blanca con finas patas metálicas, cortinas blancas, persianas blancas, moqueta y sofá gris y un enorme puf negro. Los empleados lo llamaban la *sala de interrogatorios* tanto porque Zuckerberg era conocido por sus preguntas insidiosas como porque su austeridad evocaba la de una celda de la cárcel. El día en que nos reunimos, Zuckerberg cumplía veintiún años. Iba descalzo y sin afeitarse, y llevaba una camiseta con un dibujo de A&W Root Beer y unos vaqueros. En un rincón había una caja sin abrir de robots de juguete Transformer. Zuckerberg dibujaba diagramas en las pizarras blancas que cubrían todas las paredes y, en un momento dado, no encontraba el borrador, de modo que cogió un gorro de lana del suelo y borró la pizarra con él.

En abril, Zuckerberg había dado una charla en una convención de ejecutivos de News Corp., en un complejo de vacaciones de Pebble Beach, dos horas al sur de Palo Alto. Rupert Murdoch recientemente había hecho unos comentarios en público que dejaban entrever que había adquirido la red social equivocada. En una cena de gala, Zuckerberg y Murdoch se sentaron juntos expresamente, mientras que el CEO de MySpace Chris De Wolfe ocupaba nerviosamente una mesa cercana. Finalmente, Zuckerberg se levantó y dijo que tenía que ir a

buscar a su novia para ir al cine. «Cuando se marchó, los chicos de MySpace corrieron al lado de Rupert —dice el *blogger* y autor Jeff Jarvis, que asistió a la cena—. Fue como “¡Papá, papá, hazme caso!”»

Ahora, cuando se acercaba el lanzamiento de la plataforma, Zuckerberg no escondía el hecho de que en parte estaba pensada para mejorar MySpace, que seguía siendo la red social dominante de Estados Unidos. MySpace había decretado recientemente que algunas aplicaciones de terceras partes no podían operar allí, e incluso cerró una por la simple sospecha de que había estado vendiendo publicidad. «Sencillamente, tenemos una filosofía y una visión del mundo muy distintas —explicó Zuckerberg—. Nosotros somos una empresa tecnológica; MySpace es una empresa mediática, y consideran que su trabajo es tener y distribuir contenidos.»

Para hacer un buen lanzamiento de la plataforma, Facebook tuvo que empezar a promocionarse entre los creadores. Dave Morin y Matt Cohler se recorrieron el mundo visitando tanto pequeñas compañías de creación reciente como grandes empresas mediáticas, buscando convencerlas para que crearan software para Facebook. Se organizó un animado acto de lanzamiento para el 24 de mayo de 2007, en un gran auditorio de San Francisco. Facebook bautizó el evento como f8, un nombre que proclamaba sutilmente que convertirse en plataforma era su *fate* (*destino*). Hasta Zuckerberg salió de su cascarón para atraer la atención anticipada de un periodista, yo mismo, a quien abrió las puertas de la empresa para que preparara un artículo exclusivo mientras se organizaba el f8. Publiqué un artículo titulado «Facebook's plan to Hook Up the Word» («El plan de Facebook para enganchar el mundo») en la revista *Fortune* y *online* en el momento preciso en el que empezaba el f8.

Facebook contrató a un veterano organizador de eventos llamado Michael Christman para que supervisara toda la logística del f8. En su primera visita a las oficinas mantuvo una larga reunión, sentado cerca de la puerta de una gran sala de reuniones en la que había un televisor de pantalla plana y una Wii Nintendo. La puerta se abrió y

golpeó la espalda de Christman. Aparecieron dos chicos jóvenes, que volvieron a salir al darse cuenta de que la sala se estaba utilizando. Al cabo de unos minutos volvieron a entrar, con la esperanza de que la reunión hubiera terminado, y de nuevo volvieron a golpear en la espalda a Christman. Querían jugar con la Wii. La tercera vez que ocurrió, Christman se volvió y les dijo, muy serio: «Chicos, si queréis jugar con la Wii, pasad, pero no volváis a darme en la espalda». En aquel momento, Meagan Mars, un empleado de Facebook que estaba al frente del f8, dijo: «Michael, tal vez sea un buen momento para presentarte a nuestro CEO, Mark Zuckerberg».

Los días previos al f8 estuvieron llenos de una frenética emoción al borde del pánico. Los trabajadores estaban animadísimos con la sensación de estar haciendo historia. Los pasillos garabateados se llenaron de proclamas como «¡Vamos a cambiar Internet!», «¡Haremos que Internet se vuelva social!», «Finalmente llevaremos a la gente a Internet» o «¡Estamos creando la verdadera economía de la red!». El veterano de Apple Dave Morin recuerda estar volviendo a casa un día a las cuatro de la madrugada, después de una sesión de planificación especialmente intensa, y pensar: «Eso es como debió de ser crear el primer Macintosh». Para prepararse para el nuevo Facebook, Morin leía *Democracy in America*, de Alexis de Tocqueville, el clásico análisis del siglo XIX sobre el sistema político y económico estadounidense, y también *La riqueza de las naciones*, de Adam Smith. La ambición modesta no ha caracterizado nunca a los triunfadores directivos de Facebook.

Fue una maratón de programación. Adam D'Angelo y su equipo creador de la plataforma trabajaron siete días a la semana durante más de tres meses. La noche anterior al f8 estaban casi (pero no del todo) preparados. Un grupo especial se metió en una sala del hotel W de San Francisco para dar los últimos toques. La mayoría llevaban días sin dormir. Pero había una pieza clave del programa de la plataforma que todavía no funcionaba correctamente.

Algunos de los programadores tomaron un medicamento para mantenerse despejados llamado Provisual, para poder estar despiertos una noche más. Estaban en un estado semidelirante. Bromeaban al decir que tenían que mezclar el Provisual con cocaína y llamarlo Snifavi-

sual. Por suerte, la calidad de su codificación era superior a la de su estado anímico; al final, lograron pasar la noche. Apenas unas horas antes del inicio programado del f8, pulsaron el botón: ¡funcionaba! Sus cerebros apenas lo hacían.

Fuera de Facebook nadie sabía lo que les esperaba, excepto los escasos socios que habían accedido a desarrollar aplicaciones antes de tiempo. La empresa había mantenido en secreto el objetivo del f8. Lo único que casi todo Silicon Valley sabía era que Facebook estaba a punto de anunciar algo muy grande. Era la primera vez que Facebook hacía algo así. Cientos de periodistas se agrupaban en las primeras filas. Parecía como si todas las empresas de software y de Internet de California, y de más lejos, hubieran mandado una delegación.

Cuando el f8 empezó, las 750 personas que llenaban la sala se acercaron a ver al diminuto Zuckerberg, ataviado con su habitual camiseta, su cazadora de lana y sus sandalias. Salió al escenario y proclamó: «¡Juntos estamos iniciando un movimiento!». Era una frase sugerida por la moderna asesoría de estrategia y marketing de San Francisco Stone Yamashita.

La demo de la plataforma que hizo Zuckerberg fue sin duda la presentación más bien ensayada que había hecho en su vida. Siguió las palabras al pie de la letra, pero continuó modificando sus diapositivas hasta minutos antes de su aparición. Estaba nerviosísimo. Todo el mundo le estaría mirando, incluso sus padres, que estaban entre el público. Pero pagó un precio por sus modificaciones de última hora: cuando salió al escenario, las diapositivas aparecieron en un orden equivocado y su discurso no cuadraba. Hizo una pausa y puso cara de confusión. El personal de la organización y los ejecutivos de Facebook aguantaron la respiración. «Bueno, en mi despacho funcionaba...», bromeó. La tensión se aligeró un poco. Salió la diapositiva correcta. Acabó tranquilamente.

La plataforma maravilló al público; llevaba a Facebook mucho más lejos que MySpace. Ninguna otra página web de consumo contaba con nada parecido. De inmediato empezó a salir información entusiasmada en blogs y publicaciones de todas partes.

Se estaba montando un sólido ecosistema; más de cuarenta empre-

sas demostraron aplicaciones. El todopoderoso Microsoft mostró dos aplicaciones que ayudaban a integrar los programas existentes en Internet con Facebook. El *Washington Post* (¿quién, si no?) presentó una *brújula política* para comparar tus opiniones políticas con las de tus amigos. Sean Parker se alió con el antiguo compañero de Harvard de Zuckerberg, Joe Green, para hacer una aplicación llamada Causes, que ayuda a las ONG a recaudar fondos. Otro gran participante en la plataforma fue iLike, que antes había creado su propia red social para compartir canciones y música favoritas.

Inmediatamente después, el f8 se convirtió en una *hackathon* pública de ocho horas en la que cualquier creador podía trabajar con Zuckerberg y los programadores de Facebook para crear software sobre la marcha. (Éste fue otro de los motivos por los que se llamó f8.) A las doce terminó el evento, pero no había acabado la noche para el equipo de Facebook.

Volvieron a retirarse al Hotel W, donde procedieron a «dar vida a la plataforma» como ellos mismos dijeron, la iban a poner en marcha. El personal se repartió por varias salas de reuniones para llevar a cabo las tareas necesarias mientras que Moskovitz y Morin, desde el sofá del vestíbulo, trabajaban con sus portátiles mediante el Wi-Fi del hotel. Una vez puesta en marcha la plataforma, cayeron rendidos, no sin antes haberlo celebrado.

Al día siguiente, Dave Morin se levantó soñoliento y se encontró una retahíla de mensajes de pánico en el móvil. «¡Tenemos tanta circulación que no sabemos qué hacer! —leyó en uno enviado por un ejecutivo de iLike—. ¿Podéis ayudarnos a obtener más servidores?» Al parecer, prácticamente todas las aplicaciones puestas en funcionamiento el día anterior tenían problemas por la entrada masiva de usuarios. Morin estaba al frente de las relaciones con los creadores, de modo que estas empresas pedían su ayuda. Los ejecutivos de iLike volaron desde Seattle y alquilaron un furgón de la empresa de mudanzas U-Haul, con el que recorrieron Silicon Valley para tomar servidores prestados de varias empresas tecnológicas. El viernes, el día después del f8, cua-

renta mil usuarios de Facebook habían instalado la aplicación iLike. Dos días más tarde, la cifra había aumentado hasta cuatrocientos mil.

Morin recibió ayuda de la empresa que gestionaba el centro de datos de Facebook en el sur de San Francisco. El propio Facebook ocupaba una serie de lo que se conoce como *jaulas*: un espacio interior cerrado lleno de servidores y equipos de redes informáticas. Una jaula adyacente se puso a la disposición de cualquier creador externo que necesitara ayuda para gestionar su circulación. Finalmente, Facebook hizo un trato con un operador de datos mayor para tener una instalación entera al alcance de sus socios de aplicaciones, que sería, en lenguaje de Internet, *peered* con la de Facebook, lo que significa que en la topografía electrónica de la red se encontraba en la puerta de al lado.

La reacción de toda la industria tecnológica por el f8 se acercaba al éxtasis. El lanzamiento de la plataforma Facebook se convirtió —junto al lanzamiento del iPhone de Apple al cabo de un mes— en uno de los acontecimientos tecnológicos más comentados del año. Ahora ya no era posible ignorar esta iniciativa o tomarla como si fuera el simple juguete de un grupo de universitarios. El influyente blog TechCrunch llamó a la plataforma «pensamiento inspirado». Antes del f8, Zuckerberg y su equipo tenían la esperanza de que en los años posteriores pudieran añadirse cinco mil aplicaciones al Facebook y que la mitad de sus usuarios las instalarían. Pero a los seis meses, se habían registrado 250.000 creadores que operaban veinticinco mil aplicaciones.

Tal y como Zuckerberg había predicho, Facebook otorgaba a las aplicaciones la sorprendente capacidad de adquirir nuevos usuarios. Era la tan aclamada *distribución*. El canal de noticias comunicaba a sus usuarios cuándo sus amigos instalaban aplicaciones nuevas, de modo que hasta la aplicación más modesta de un solo creador sin presupuesto para marketing, si hacía algo útil, podía alcanzar millones de usuarios casi de la noche a la mañana. Aunque el canal de noticias seguía siendo una selección elegida por algoritmo, Facebook adaptó el programa para asegurarse de que las aplicaciones recién instaladas eran anunciadas. Unos seis meses más tarde, la mitad de los usuarios de Facebook tenían una aplicación en su perfil como mínimo.

Casi todas las empresas de software y de Internet hablaban ahora de construir aplicaciones para Facebook —desde titanes de la industria hasta chavales universitarios en sus habitaciones de la residencia—. La infraestructura de la plataforma Facebook hacía que para estos lobos solitarios fuera tan fácil crear una aplicación como lo era para Microsoft. Cuando lanzó la plataforma, Facebook cerró su propia aplicación de *Cursos*, que ayudaba a los universitarios a averiguar los horarios de clase de sus compañeros. Un estudiante de instituto de Nueva Jersey llamado Jake Jarvis, viendo la oportunidad, escribió algo parecido y al cabo de seis meses lo vendió por una cantidad que, según su padre, «bastaba para pagar todo un año en la universidad».

La plataforma le dio a Facebook un peso que nunca antes había tenido. Hizo que tanto los especialistas como los usuarios corrientes sintieran que este servicio era mucho más de lo que habían calculado. En Silicon Valley y entre los fanáticos de la tecnología de todo el mundo, de pronto resultabas desfasado y anodino si no tenías tu perfil en Facebook.

La plataforma también transformó la experiencia de estar en Facebook. Había renovadas ganas de expandirse y un ambiente de nuevas posibilidades. Si añadir la aplicación fotográfica había hecho que Facebook diera la sensación de ser un sitio en el que quieres pasar mucho tiempo, convertirlo en una plataforma de aplicaciones empezó a transmitir la sensación de estar en la propia red. Facebook se estaba convirtiendo en su propio universo.

Para los alumnos de instituto y de college ya se había convertido en un hábito pasar la mayor parte de su tiempo libre allí. Ahora, gente de todo tipo y de todas las edades empezaba a hacer lo mismo. El día del f8 —24 de mayo de 2007— Facebook ya tenía veinticuatro millones de usuarios activos, con 150.000 nuevos que se incorporaban cada día. La demografía se estaba extendiendo, con cinco millones de usuarios entre veinticinco y treinta y cuatro años, un millón entre treinta y cinco y cuarenta y cuatro, y doscientos mil de más de sesenta y cinco años. En un año, Facebook se triplicó hasta llegar a alcanzar los setenta millones de usuarios activos.

Con todos los complejos y ajetreados preparativos del f8, Zuckerberg y su equipo habían dedicado sorprendentemente muy poco tiempo a pensar en exactamente qué tipo de aplicaciones funcionarían mejor en Facebook. Como pasa a menudo en la empresa, empujados por los ideales y liderados por un CEO obsesionado con la visión a largo plazo, la altura de miras prevalecía. El equipo Facebook asumió que las aplicaciones generales con gran atractivo funcional desempeñarían un papel importante en el nuevo ecosistema. Cuando se preparaban para el f8, por ejemplo, tomando características específicas de la aplicación de fotos, creían que podría aparecer alguien con una aplicación mejor y rivalizar en el éxito. La idea era que aquello debía ser un foro para las mejores aplicaciones, las más funcionales y las más sofisticadas. Cuando escribía sobre ellos en 2007 antes del f8, Facebook me hizo hablar con un buen aliado de la empresa que me dijo: «Facebook está dando la oportunidad de crear toda una nueva serie de Adobes y Electronic Arts e Intuits que habitan dentro de él». Hablaba de los gigantes de la industria. Como siempre, la empresa apuntaba muy alto.

Sin embargo, Facebook no es más que las acciones colectivas de sus miembros. Lo que ocurre en él depende de aquello que interesa a los usuarios de Facebook y no, al fin y al cabo, de lo que Mark Zuckerberg cree que les debería interesar. Con la plataforma Facebook aprendió esta lección muy a su pesar. Cientos de aplicaciones nuevas aparecieron rápidamente en Facebook, pero eran poco ambiciosas. Las que despegaron con mayor rapidez eran más bien simples, pero intrínsecamente sociales, algo que no sucedía antes en la red. Una de las primeras aplicaciones realmente graciosa era una llamada Fluff Friends. No hacía mucho más que dejarte *acariciar* electrónicamente a un perro o gato virtual, pero cuando acariciabas al perro de tu amigo, tu foto salía en su perfil. Era una manera de mandar un mensaje sencillo, y cinco millones de personas lo hicieron. Otra aplicación parecida te permitía darles a tus amigos un *mordisco de vampiro*. Food Fight te ayudaba a lanzar comida a tus amigos, y alcanzó los dos millones de usuarios en pocas semanas. Una aplicación también sencilla llamada Graffiti —que te dejaba garabatear en las páginas de amigos— se convirtió en la aplicación número dos. La diseñaron en dos días un par de jóvenes desde su apartamento de San Francisco.

Éstas eran aplicaciones genuinamente sociales: lograban con éxito traducir el comportamiento real a este nuevo mundo virtual. Lo único que reflejaban era la tendencia de la gente que seguía siendo mayoría aplastante en Facebook: continuaban siendo adolescentes y universitarios.

Unas semanas antes del f8, Morin tomó café con Mark Pincus, el antiguo fundador de Tribe.net, copropietario de la patente de la red social sixdegrees y uno de los primeros inversores en Facebook. Pincus le contó emocionado a Morin que estaba pensando en crear una aplicación de póker para la nueva plataforma. «No funcionará —le aseguró Morin, esquivo—. Los juegos no tienen un comportamiento viral.» Pero Pincus siguió con lo suyo y sacó el Texas HoldEm Poker en Facebook, y creó una compañía llamada Zynga, que acabaría teniendo mucho éxito. El propio Zuckerberg estaba decepcionado de lo tontas que eran muchas de aquellas aplicaciones. Quería que su empresa ayudara a la gente a comunicarse cosas importantes, no que facilitara los jueguecitos.

Entonces apareció el fenómeno llamado Scrabulous. Dos hermanos de Kolkata, India, Rajat y Jayant Agarwalla, crearon una descarada imitación del clásico juego de mesa Scrabble para Facebook. Permitía jugar a varios juegos con tantos amigos como quisieras, haciendo turnos cuando fuera conveniente. Scrabulous causó sensación. La revista *PC World* clasificó Scrabulous en el número 15 de su lista de «Los 100 mejores productos de 2008», justo por detrás de la Craigslist y por delante de la Nintendo Wii. (El propio Facebook estaba en el número tres.) Algunos días llegaron a jugar hasta 342.000 personas.

Scrabulous llamó la atención hasta de Mark Zuckerberg. No había logrado nunca convencer a sus abuelos de apuntarse a Facebook, pero ahora, finalmente, accedieron. Y lo hicieron para poder jugar al Scrabulous con él. La reticencia de Mark por los juegos empezó a suavizarse. Era obvio que cuando jugabas a Scrabulous te estabas relacionando con gente a la que querías. Y al fin y al cabo, Scrabble era un juego de palabras y de intelecto; el tipo de juego al que se aficionaba la gente que había ido a Harvard.

Pero toda esta algarabía no sentó bien a los propietarios de Scrabble.

Al poco tiempo del lanzamiento de Scrabulous, Hasbro, que tiene los derechos del juego en Estados Unidos y Canadá, intentó comprar el juego *online*, se rumorea que por diez millones de dólares. Los hermanos Agarwalla se negaron a vender, y entonces Hasbro los denunció. El juego cerró. Mientras, Mattel, que vende Scrabble en el resto del mundo, lanzó su propia versión fuera de Norteamérica. Finalmente, Hasbro lanzó un US Scrabble legal para Facebook y los hermanos Agarwalla rehicieron su juego para que se pareciera menos a Scrabble, y lo rebautizaron Lexulous. Sigue siendo popular.

El Texas HoldEm de Pincus fue el siguiente juego en despegar. Morin tenía razón en una cosa: los juegos no se extendían de manera viral con tanta rapidez como otros tipos de aplicaciones. Pero generaban una fidelidad extraordinaria: una vez que un usuario empieza a jugar, suele regresar. Zynga añadió posteriormente otros juegos, entre los que se encuentran Farmville y Mafia Wars, ambos con millones de usuarios en la actualidad. Pincus consiguió dinero de sociedades de capital riesgo e invirtió sin dudar. Zynga es hoy la mayor empresa de aplicaciones de Facebook, con unos 250 empleados y más de doscientos millones de dólares de ingresos anuales. Pincus asegura que Zynga es rentable. Texas HoldEm, en diciembre de 2009 tenía 20,3 millones de usuarios activos en Facebook, lo cual le convertía en la página de póker más popular de todo Internet. Pero es todavía más impresionante lo que ocurrió con el juego Farmville, también creado por Zynga. En Farmville, el jugador gestiona su granja, cuidando de los cultivos y de los animales, etc. Intercambia obsequios con sus vecinos y forma parte de una gran comunidad de granjeros que ansían tener unos terrenos extensos y muy productivos. Ochenta millones de personas juegan al Farmville. Zynga tiene 241 millones de usuarios activos en todos sus juegos en febrero de 2010, según la empresa de sondeos Inside Network.

Los juegos son ahora la aplicación que más éxito tiene en Facebook, atrayendo cifras fenomenales de jugadores. Tiene sentido, puesto que jugar es una actividad fundamentalmente social. Facebook te permite jugar a cualquier juego con cualquiera de tus amigos en el servicio. En febrero de 2010 había doce juegos en Facebook con más de 20 millones de jugadores, según datos de la empresa. El complejísimo World

of Warcraft dominó durante años el campo virtual de varios jugadores, alcanzando un máximo de 11,5 millones de aficionados. Pero jugar en Facebook es una actividad más desenfadada. «Ahora tenemos decenas de millones de personas que juegan y que no se identifican como jugadores —dice Gareth David, que supervisa la parte de juegos de la plataforma Facebook—. Juegan aquí porque quieren divertirse con sus amigos.»

Davis trabaja con todos los fabricantes importantes de consolas para lograr que los videojuegos clásicos puedan conectarse a Facebook e incorporar un elemento social. «En tres años, todos los juegos serán sociales —predice—. Todos y cada uno de los aparatos, ya sea una consola o un teléfono o un televisor, conectará con Facebook y podrá incorporar y compartir tus datos Facebook.» Un juego de una empresa llamada Social Gaming Network permite jugar al tenis. Como raqueta, usan un iPhone que se conecta a Facebook. Su adversario en Facebook puede encontrarse en cualquier lugar del mundo, utilizando como raqueta su propio iPhone.

Los juegos y las aplicaciones poco ambiciosos siguieron surgiendo durante el primer año de la plataforma, pero a la compañía no le estaba resultando fácil gestionar y controlar su propia red de socios. Puesto que todo el mundo era capaz de crear una aplicación, la plataforma atrajo a bastantes jugadores menos idealistas que Zuckerberg y más interesados en ganar dinero rápidamente.

De aquí se derivó una competición entre las aplicaciones por conseguir usuarios a cualquier precio. Las aplicaciones estaban diseñadas tanto para obtener nuevos miembros como para ser divertidas u originales. La clave estaba en cómo manipular el software de Facebook para que los mensajes pasaran al canal de noticias de la gente, invitándolos a descargarse una aplicación. Las aplicaciones refinaron mucho la manera de generar noticias que aparecieran en las páginas de bienvenida de los perfiles. Eso estaba bien y era correcto, pero había una interfaz insidiosa que utilizaba un lenguaje ambiguo para lograr que muchos usuarios mandaran invitaciones a todos sus ami-

gos. Hasta los más sofisticados de la industria tecnológica cayeron en la trampa.

Facebook trató de eliminar los *spammers* y continuó animando a introducir aplicaciones más acreditadas, pero los cambios introducidos para vetar las malas prácticas a menudo impedían la entrada de aplicaciones legítimas. Morin comenta: «Tuvimos que aprender mucho sobre las relaciones con los creadores y la configuración de normativas y cosas que, sencillamente, no entendíamos. Avanzamos un poco a trompicones hasta que empezamos a mejorar en el trato con los creadores».

La empresa implementó una serie de normas nuevas para tratar de controlar las aplicaciones y conseguir que se comportaran correctamente. Rogaba a los usuarios que denunciaran el spam. Cambiaron el software para reducir el número de noticias de aplicaciones que salían en el canal de noticias. Y contrataron además a un veterano de la industria para encabezar la plataforma. Ben Ling, un estilizado y moderno chino americano, que había estado al mando del sistema de pago llamado Google Check-out. Era el empleado de mayor prestigio que Facebook había conseguido arrebatar jamás a Google.

En verano de 2008 los problemas se les habían escapado totalmente de las manos. La plataforma Facebook era como el Salvaje Oeste. Así, en un segundo f8 del mes de julio, Facebook anunció una serie de perfeccionamientos y cambios de normativa, incluido un sistema de clasificación. Ahora Facebook podía eliminar aplicaciones *verificando* las buenas. Facebook quería dar vida a las aplicaciones más divertidas y útiles. A pesar de todos los fallos, cierto número de aplicaciones sustanciales y útiles consiguieron abrirse camino. Una muy popular llamada Visual Bookshelf te dejaba hacer una lista de los libros que has leído, puntuarlos y escribir breves reseñas.

Pero la aplicación de Facebook favorita de Zuckerberg era la creada por Parker y Green, Causes. Estaba impulsada por motivos elevados: ayudar a las ONG a recaudar fondos. Los usuarios de Facebook que hacen donativos crean un artículo en el canal de noticias de sus amigos. Idealmente, eso inspira a los amigos a hacer sus propios donativos. Lo explica Joe Green: «El reconocimiento social también importa a la

hora de hacer caridad. A la gente que hace grandes donativos le gusta ver aparecer su nombre en los edificios de los hospitales, de modo que nosotros, en Causes, te dejamos enseñar en tu perfil de Facebook por qué cosas te has preocupado». Dice que es como llevar un brazalete de goma amarillo del Livestrong. Los usuarios responden con ganas. Causes permanece como una de las aplicaciones más destacadas de Facebook.

Ahora el ecosistema de la plataforma se ha hecho considerable. En Facebook operan más de quinientas mil aplicaciones, diseñadas por más de un millón de creadores registrados de 180 países. Más de 250 de estas aplicaciones tienen al menos un millón de usuarios activos cada mes. Los inversores tienen grandes esperanzas puestas en este tipo nuevo de empresa de software. Sólo las cinco empresas más importantes de aplicaciones de Facebook —Zynga, Playfish, Rock You!, CrowdStar y Causes— han recaudado aproximadamente 359 millones de dólares en capital inversor. Eso incluye una inyección gigante de 180 millones a Zynga a finales de 2009 de un grupo de inversores privados encabezados por la empresa rusa Digital Sky Technologies. Justin Smith, responsable de Inside Facebook, dedicado a la comunidad de creadores de Facebook, calcula que hay unas cincuenta empresas de software financiadas con capital riesgo con ingresos sustanciales cuyo negocio principal es crear y hacer operar aplicaciones en Facebook. Zynga es la mayor. Unas doscientas empresas menores, formadas por entre dos y cuatro programadores cada una, generan ingresos anuales de varios cientos de miles de dólares. Al menos otros trescientos operadores individuales han diseñado una aplicación para Facebook que les proporciona los ingresos suficientes como para mantenerse.

A las empresas de aplicaciones de Facebook les va tan bien, que sus ingresos estimados sumados en 2009 eran más o menos los mismos que los de Facebook: alrededor de los quinientos millones de dólares. Éstas generan ingresos de varias maneras. Vender publicidad genera doscientos millones de dólares para las empresas de aplicaciones. Las aplicaciones suelen albergar anuncios que promocionan otras aplicaciones de Facebook, y obtienen una media de cincuenta céntimos cada vez que un usuario clica e instala otra aplicación.

Las transacciones dentro de las aplicaciones crean todavía más ingresos. Justin Smith, de Inside Facebook, calcula que en 2009 estaban en juego unos trescientos millones de dólares. Buena parte se gasta en comprar una actualización de un nivel más avanzado de un juego, o bienes virtuales, como un zapato más chulo para patear a tu amigo en KickMania. El juego Pet Society de Playfish, en el que los usuarios se van construyendo viviendas para ofrecerle un hogar a sus mascotas, presenta nuevos artículos virtuales cada lunes. El día de San Valentín de 2009 la empresa vendió cinco millones de imágenes de rosas que los jugadores podían regalar a sus amigos o amigas. Cada una costaba dos dólares. En el Texas HoldEm de Zynga, los jugadores que quieren más fichas de las que se les asigna cada día, pagan dinero auténtico para obtenerlas, aunque no haya manera de retirar tus ganancias. Hay numerosos juegos de Facebook que superan los tres millones de dólares al mes.

Los expertos en marketing más avisados también se han dado cuenta ya de que las aplicaciones de Facebook son una manera gratuita de presentarse ante los consumidores. Por eso la empresa Washington Post confeccionó su *brújula política*. Cuando Bob Dylan sacó un nuevo álbum en 2008, su compañía discográfica creó una aplicación que utilizaba antiguas imágenes de cuando era joven sujetando una serie de carteles. Los usuarios de Facebook podían escribir su propio mensaje en éstos, y luego colgar la película en su perfil.

Al convertir su red en una plataforma para elementos que cualquier programador externo quiera crear, Facebook ha generado muchas expectativas nuevas pero también unos nuevos riesgos. Por toda su utilidad y valor de entretenimiento, las aplicaciones de Facebook suelen ser indulgentes a la hora de tratar los datos de los usuarios. A menudo, cuando los usuarios instalan una aplicación, le dan carta blanca para que extraiga datos de su perfil; pero, una vez que los datos están en manos del programador, el usuario pierde el control de lo que ocurre. Facebook apenas empieza ahora a tratar este problema. Los límites de lo que es y lo que no es aceptable siguen siendo escu-

rridizos, y siguen existiendo aplicaciones invasivas que se toman libertades innecesarias, a menudo para obtener datos personales para empresas externas que pagan para sacarles provecho. Es una pieza más del complicado puzzle de la privacidad de Facebook. Marc Rotenberg, del Electronic Privacy Information Center, dice: «Facebook y sus socios de negocio se enteran de muchas cosas sobre nosotros, pero nosotros sabemos muy poco de ellos o sobre qué información nuestra recogen y cómo la utilizan».

A medida que más empresas de software se suman a la plataforma y que el dominio de Facebook en la informática de redes sociales se extiende por todo el planeta, la estrategia de la empresa como plataforma evoluciona rápidamente. Su plan a largo plazo es que cada vez haya menos aplicaciones que operen desde los propios muros de Skype. Hoy en día hay un servicio llamado Facebook Connect que permite a cualquier página web interceptar la información y la red de amigos de cualquier usuario, y mandar informes de la actividad de éste al canal de noticias de Facebook. La empresa anima cada vez más a sus socios a entrar así en Facebook. Hasta ahora, más de ochenta mil páginas web ya lo hacen, incluidas la mitad de las más grandes de todo el mundo. La tan deseada estrategia de plataforma de Zuckerberg ha estado dando sus resultados.

I 2

15.000 millones de dólares

«Una referencia de confianza es el Santo Grial de la publicidad.»

Abrir Facebook a todo el mundo había sido un gran éxito. En otoño de 2007 más de la mitad de los usuarios del servicio eran de fuera de Estados Unidos. La expansión internacional fue una clara señal del creciente atractivo de Facebook en cualquier parte del planeta, puesto que la empresa no había hecho nada para facilitar la incorporación de no-estadounidenses. Además, todo el texto seguía estando en inglés.

Pero el crecimiento presentaba también un grave problema de negocio. Facebook tenía que empezar a pensar en cómo generar dinero, ya que dar servicio a gente de todo el mundo resultaba caro. Toda la publicidad estaba orientada únicamente a los estadounidenses, lo cual significaba que Facebook no estaba generando ningún ingreso apreciable con relación a más de la mitad de sus usuarios. El acuerdo de publicidad que Facebook había firmado con Microsoft un año antes sólo era aplicable a Estados Unidos. Si Facebook pensaba aprovechar su nueva presencia global, necesitaría un socio que lo ayudara a introducir publicidad internacional. Microsoft dejó claro que le encantaría ser ese socio, ampliando su acuerdo de Estados Unidos a todo el mundo.

Zuckerberg siempre se había mostrado reticente frente a la publicidad, pero Facebook tenía ahora quinientos millones de usuarios activos y la plataforma lo había transformado en objeto del deseo de la industria. La empresa tenía que encontrar la manera de pagar todo aquello. Cientos de miles de nuevos usuarios se incorporaban cada semana, y Facebook seguía construyendo su infraestructura basándo-

se en la suposición de que sería mucho más grande en el futuro. Eso significaba gastar millones de dólares en servidores nuevos. Si tenía que poner anuncios, Zuckerberg esperaba desarrollar un nuevo modelo que se adaptara especialmente bien a Facebook, anuncios que no interfirieran en la experiencia del usuario. Lo último que quería Zuckerberg era dar la sensación de que uno estaba mirando televisión por cable, en la que el programa se interrumpe continuamente con anuncios irrelevantes y estúpidos.

El acuerdo de publicidad para Estados Unidos daba a Microsoft el derecho exclusivo a vender anuncios en forma de *banners* en Facebook. Eso tenía que cambiar. Confiar principalmente en Microsoft para cederle la mejor parte de los ingresos provocaría precariedad. Facebook precisaba sus propios canales de ingresos autogestionados.

Aparte, Zuckerberg y la junta de Facebook habían decidido que era el momento de ganar más dinero. En especial Peter Thiel quería hacerlo aquel otoño. Thiel tenía buen olfato para las idas y venidas de los mercados financieros. Las acciones estaban a niveles nunca vistos desde la burbuja de las dot-com y los inversores estaban eufóricos. La fama y el crecimiento de Facebook habían sido transformados por el f8 y el lanzamiento de la plataforma, así que había llegado el momento de aprovechar el entusiasmo de los inversores. Pero Thiel también sabía que si se ponían a pedir dinero a los inversores, alguien podía intentar comprar la empresa entera. Para Thiel y Jim Breyer se trataba de una idea interesante, pero a Zuckerberg le horrorizaba (aquellos dos asientos vacíos de la junta de directores permanecían bajo su control como una especie de seguro contra el pánico).

El CEO le pidió a Van Natta y a su nuevo director financiero, Gideon Yu (que había sido CFO en YouTube) que averiguaran qué tipo de interés podían obtener por una pequeña participación de la empresa. Yu dice ahora que pensó que Facebook podía ser capaz de conseguir que los inversores compraran acciones valoradas en unos cuatro mil millones de dólares. Eso habría sido un gran avance. Hacía casi un año que su tercera ronda de financiación (llamada Serie C) había recaudado 27,5 millones de dólares, lo cual valoraba a Facebook en 525 millones de dólares.

Pero como era habitual, esta empresa no se conformaba a las expectativas acostumbradas. Varias firmas de capital riesgo y privado estaban dispuestas a quedarse una parte de Facebook con una valoración de 10.000 millones de dólares. Eso hizo abrir los ojos a Yu: estaba claro que había sido poco ambicioso. Pero Zuckerberg no estaba satisfecho; pensaba que la empresa valía 20.000 millones, dice otro confidente. Él y Van Natta decidieron probarlo por 15.000 millones. Desde luego, les llegó interés de varias partes, pero no entusiasmo. Nadie invertiría a ese nivel sin un poco de negociación seria sobre las condiciones: «Averiguamos dónde estaba el mercado —dice Yu—. Íbamos a ser capaces de cerrar un trato de 15.000 millones».

Eso ocurrió más o menos al mismo tiempo que empezaban las conversaciones con Microsoft sobre un acuerdo por la publicidad internacional. El gigante del software también quería mantener su acuerdo con Facebook para Estados Unidos, pero los ejecutivos de Microsoft creían que no lo podían dejar igual. Necesitaban renegociar el trato tanto como Facebook. Microsoft estaba perdiendo unos tres millones de dólares al mes por los anuncios estadounidenses. Estaba poniendo la parte más importante de sus anuncios *banner* en páginas de Facebook que contenían fotos, pero la gente, en ese contexto, no se fijaba en los anuncios. Así, el precio que Microsoft podía pedir a los anunciantes era bajo. Sin embargo, habían accedido a pagar a Facebook una cantidad mínima garantizada, unos treinta céntimos por cada mil visitas a la página, sin tener en cuenta lo que ganaba de los anunciantes.

Todo lo que Microsoft hacía en cuanto a publicidad virtual era básicamente una respuesta al poder creciente de Google. Los anuncios del buscador Google se estaban llevando más de la mitad de los dólares de la publicidad virtual, incluso cuando el cada vez más rentable gigante de los buscadores empezaba a flirtear con otros tipos de programas que competían directamente con los productos básicos Microsoft para PC. Para devolvérsela y defender su terreno, Microsoft luchaba ahora cuerpo a cuerpo con Google por todo el ámbito de la publicidad virtual. Como parte de este esfuerzo, estaba invirtiendo miles de millones de dólares para mejorar sus propios programas de búsqueda *online*. Aparte, en mayo había hecho su mayor adquisición

de todos los tiempos: seis mil millones de dólares a cambio de aQuantive, que distribuía publicidad por todo Internet. Ahora que poseía este motor de búsqueda, necesitaba desesperadamente un inventario adicional para poder vender a través del mismo.

El CEO de Microsoft Steve Ballmer estaba harto de ser el derrotado frente a Google. Acababa de perder dos de las mayores oportunidades de asociarse después de estar muy cerca de cerrar un acuerdo. Google siempre aparecía en el último momento y se llevaba la idea. Ballmer voló a Nueva York en diciembre de 2005 para negociar un importante acuerdo con AOL, de Time Warner. Se marchó de la ciudad pensando que había cerrado un trato. Google envió a su equipo de publicidad, encabezado por Tim Armstrong. A los pocos días hizo una oferta mejor, y selló una inversión de mil millones en AOL, que la valoraba en 20.000 millones. Luego, en agosto de 2006, Microsoft cerró un acuerdo con MySpace, de News Corp., y se preparaba para garantizar 1.150 millones de dólares, según uno de los negociadores del acuerdo. Google irrumpió a última hora y ganó con un aval de tres años por News Corp., por un total de unos novecientos millones de dólares. News Corp. aparentemente deseaba tanto asumir la condición de socio de Google que estaba dispuesto a renunciar a parte de los ingresos para lograrlo. Microsoft se irritó todavía más cuando Google se quedó con la red de publicidad en *banners* de Internet DoubleClick por 3.100 millones de dólares a principios de 2007. Esta vez, Ballmer decidió que no volvería a ocurrir.

El punto fuerte de Van Natta son los acuerdos. Eliminó tranquilamente a Microsoft frente a su archirrival. Sabía que pronunciar la palabra *Google* era como una poción mágica capaz de aplacar los instintos negociadores casi siempre codiciosos de Microsoft. Y de hecho, cuando Google se enteró de que Facebook buscaba un socio para sus anuncios internacionales, empezó a perseguir el acuerdo con agresividad.

El 10 de octubre de 2007, Google celebró su habitual evento anual para sus mejores clientes de publicidad, la llamada Google Zeitgeist. No sólo los mayores representantes del marketing y agencias publicitarias asistían a su campus para la convención de dos días, sino que

también la junta directiva de Google coincidía allí para celebrar una de sus reuniones trimestrales. Era un buen momento para sellar acuerdos. Tim Armstrong, el jefe de publicidad de Google, había hablado con Van Natta y sabía que Microsoft tenía ya muy avanzadas las conversaciones para el contrato internacional de publicidad. Pero justamente Mark Zuckerberg era uno de los ponentes estrellas del Zeitgeist. Armstrong habló con los miembros de la junta de Google y obtuvo la aprobación oficial para aprovechar aquella oportunidad de iniciar negociaciones serias con Facebook y tratar de quitarle el negocio a Microsoft. La junta incluso aprobó que se hablara de la compra de Facebook, si eso parecía lógico.

Google no mantenía en secreto su interés por encargarse de la publicidad de Facebook. En una rueda de prensa durante el Zeitgeist, el CEO de Google Eric Schmidt dijo que las redes sociales eran «un fenómeno muy real». Y añadió: «La gente no se da cuenta de la cantidad de visitas que reciben las redes sociales». Era una expresión temprana de lo que luego se convertiría en una preocupación de largo alcance: Google no permite buscar contenidos que no están detrás de las paredes patentadas en Internet. Una relación estrecha con Facebook podía aportar incluso más que la adquisición de un montón de nuevos espacios para publicidad; podía ayudar a Google a mantener su posición dominante a medida que Internet evolucionaba.

Aquella noche todos los asistentes fueron trasladados en autocares hasta un parque cercano en el que Google había montado una enorme carpa blanca. Después de un largo aperitivo, los aproximadamente 250 asistentes al Zeitgeist se sentaron a degustar un lujoso banquete. El primer plato se sirvió en gruesas bandejas de hielo. Google estaba en la cumbre de sus poderes: el dinero les llovía cual maná del cielo. Ahora la empresa daba las gracias a la gente que gastaba miles de millones en publicidad mientras, al mismo tiempo, se proclamaba rica, rica y rica. En la mesa central, enfrascados en una intensa conversación, estaban el cofundador de Google, Larry Page, Armstrong, la experta en negocio Megan Smith y también Zuckerberg, Van Natta y el jefe de desarrollo corporativo de Facebook, Dan Rose. El equipo de Facebook dijo que estaban muy avanzados en las negociaciones

con Microsoft. Armstrong les hizo ver a los ejecutivos de Facebook que Google tenía muchas ganas de hacerse con aquel contrato.

Una vez hubo acabado la lujosa cena, hacia las diez de la noche, el trío de Facebook y los ejecutivos de Google se retiraron a la cercana sede de la empresa a negociar seriamente. Trabajaron hasta bien avanzada la noche, hasta que tuvieron perfiladas las líneas generales del acuerdo. Google se encargaría tanto de la publicidad estadounidense como de la internacional. También aceptaba hacer una pequeña inversión en Facebook a una valoración de 15.000 millones de dólares. Tenía sentido que Google adquiriera el capital como edulcorante, porque Facebook debería resolver muchos problemas para deshacerse de Microsoft. Si Facebook apartaba a Microsoft del trato todavía vigente para Estados Unidos era probable que se enfrentara a problemas legales. Pero Google había ido más allá: sus ejecutivos comunicaron a Zuckerberg que estaban dispuestos a adquirir todo Facebook, aunque a un precio considerablemente inferior a los 15.000 millones de dólares. Pero esta vez Zuckerberg fue rotundo: Facebook no estaba en venta.

Incluso en el contrato por la publicidad, muchos del lado de Google detectaron una falta de compromiso por parte de Zuckerberg. Percibieron que no dejaba de presionar por obtener licencias muy específicas sobre aspectos como el tamaño y la forma de los anuncios, el tipo de cosas que normalmente se deja en manos de los secuaces para que las acaben de pulir. Les pareció que tal vez perseguía promesas concretas de Google con el fin de hacerse fuerte y que Microsoft aceptara los mismos puntos. A pesar de todas las negociaciones, el equipo de Google sabía que la anterior relación de Microsoft con Facebook le daba una gran ventaja. Las posibilidades de llevarse Facebook seguían siendo remotas.

Microsoft había estado mimando a Zuckerberg delicadamente. El CEO Steve Ballmer había volado un par de veces a Palo Alto para visitar a su joven interlocutor. Ray Ozzie, el principal arquitecto de los programas de Microsoft, también había visitado Palo Alto en numerosas ocasiones. Como a Zuckerberg le gusta, se los llevaba a dar largos paseos. Le dijo a Ballmer que Facebook estaba recaudando dinero con una valoración de 15.000 millones.

Pero Ballmer apareció con una idea muy concreta en la cabeza: «¿Por qué no, sencillamente, te lo compramos por los 15.000 millones?», le preguntó, según una fuente muy fiable. Zuckerberg, como siempre, mantuvo la calma, incluso ante aquella oferta fabulosa y extravagante. De hecho, era tan alta que, si llega a ser aceptada, los accionistas de Microsoft tal vez hubieran puesto obstáculos para llevarla a cabo.

«No quiero vender la empresa a menos que pueda conservar el control», respondió Zuckerberg, como siempre en estas situaciones. Sabía que mantener el control una vez vendido Facebook era prácticamente imposible, de modo que le resultaba una manera efectiva de acabar la conversación.

Ballmer se tomó esta respuesta como una especie de desafío. Enfatizaba el hecho de que Microsoft quería comprar Facebook. Volvió a la sede de Microsoft en Redmont y elaboró un complicado plan con el fin de iniciar un proceso de adquisición que no comprometiera la capacidad de Zuckerberg de estar al mando. Según algunos que vivieron de cerca la situación, Ballmer propuso que Microsoft adquiriera una participación minoritaria en Facebook con una valoración de 15.000 millones. Luego, en una provisión inspirada en un trato acordado casi dos décadas antes entre la gigante farmacéutica suiza Hoffman-La Roche y la estrella biotecnológica de Silicon Valley Genentech, Microsoft tendría la opción, cada seis meses, de adquirir otro 5 por ciento de Facebook. El dominio total de la empresa llevaría de cinco a siete años, según la parte que Microsoft adquiriera al principio. El precio que Microsoft estaría obligado a pagar iría subiendo regularmente con el tiempo, con lo cual el precio final de Facebook sería considerablemente superior a los 15.000 millones. Pero, desde el punto de vista de Ballmer, el trato respetaba la máxima preocupación de Zuckerberg: le permitía conservar el control, al menos durante unos cuantos años más.

Ballmer voló de nuevo a San Francisco y se llevó con él a Kevin Johnson, que supervisaba todos los negocios relacionados con la publicidad de Microsoft. Van Natta sugirió que se reunieran todos en su casa de Palo Alto para no llamar la atención. Pero Ballmer no le facilitó mucho la tarea: se presentó a bordo de un gran Cadillac Escalade

negro y rodeado de un contingente de personal de seguridad, con micrófonos y auriculares. Mientras los tipos de seguridad rondaban por el jardín, Van Natta le dio la mala noticia a Ballmer y a Johnson, mientras Zuckerberg permanecía sentado y en silencio y el jefe de software de Microsoft, Ray Ozzie, hablaba vía telefónica.

Facebook quería modificar el trato por el territorio estadounidense, declaró Van Natta. De hecho, iba a empezar pronto a vender sus propios anuncios, le gustara o no a Microsoft. Ballmer estaba desconcertado. Si Microsoft quería el contrato internacional, prosiguió Van Natta, tenía que acceder a hacer concesiones en territorio nacional. Facebook necesitaba probar nuevos formatos publicitarios propios. Si Microsoft no estaba de acuerdo, tenían a Google esperando en la puerta.

El encuentro entre Van Natta y Ballmer debió de ser digno de ver. Tal vez Van Natta sea un negociador valiente, beligerante e inflexible, pero Ballmer es corpulento, ruidoso y muy convincente. Con él no se juega. Por no mencionar que es el CEO de una de las empresas de tecnología más potentes del mundo en términos financieros. Van Natta debió de tener un sentido exquisito de hasta dónde presionar, porque Ballmer no perdió el temple. Le reiteró que Microsoft no tenía ningún interés en reabrir el contrato de publicidad nacional; lo que realmente le interesaba, dijo, era adquirir Facebook.

Zuckerberg fue prudente. El joven CEO había aprendido la lección el año antes con Yahoo: una vez que abres la puerta a una posible venta, cuesta cerrarla. Zuckerberg dejó claro que no era partidario de vender, pero sugirió que Microsoft tendría que acceder a toda una serie de condiciones, incluida más autonomía para Facebook de la que la propuesta escalonada anticipaba, con Zuckerberg al mando indefinidamente. Alguien de Microsoft que oyó hablar de lo que había ocurrido dice, en referencia a Zuckerberg: «No era "si tú nos pagas tantos millones, hay trato". El tipo no vendía. Sus expectativas eran excesivas». A pesar de todo el trabajo que había dedicado Ballmer a su propuesta de compra, Zuckerberg no mordió el anzuelo.

Mientras Microsoft perseguía desesperadamente el contrato internacional, Facebook aprovechó la flexibilidad del gigante del software

para resolver otra disputa, un problema con Hotmail, el servicio gratuito de email de Microsoft. La herramienta más importante para el crecimiento de Facebook era el importador de contactos que lanzó en el momento de abrir la suscripción a todo el mundo. Los nuevos miembros introducían su nombre de usuario del email y la contraseña, y Facebook los ayudaba a mandar una invitación a apuntarse a todos los que figuraban en su agenda. Hotmail era con diferencia la mayor fuente de tales referencias de usuarios. Pero interpretaba muchas de las invitaciones de Facebook que llegaban por email como spam: mensajes comerciales no deseados. Algunos días, Hotmail bloqueaba el uso del importador de contactos entero. Entonces el crecimiento en usuarios de Facebook caía hasta un 70 por ciento, recuerda Moskovitz. Así, en medio de las conversaciones sobre la publicidad, el supernegociador Van Natta, Moskovitz y D'Angelo se dirigieron en grupo al cuartel general de Microsoft en Redmond, Washington, para allanar el camino. «No era para nada algo que pudiéramos evitar», dice Moskovitz. Después de un día de conversaciones, Van Natta consiguió que Microsoft dejara de interferir en las importaciones, aunque Facebook prácticamente no dio nada a cambio.

En una maniobra clásica y arriesgada, los ejecutivos de Microsoft le dijeron a Van Natta que no permitirían que Facebook vendiera parte de la publicidad nacional. Van Natta se negó a liberar a Microsoft de sus pagos mínimos por los anuncios junto a las fotos. El jefe de publicidad de Microsoft, Johnson, replicó que mantener el inventario de Estados Unidos era fundamental para él. Con el fin de conservarlo, dijo, estaba dispuesto a renunciar al contrato internacional. «De acuerdo —dijo Van Natta—. Nos vamos con Google.»

Johnson regresó a la sede de Microsoft en Redmond, pero Hank Vigil, el máximo negociador de la empresa, se quedó en Palo Alto para proseguir las conversaciones con Van Natta. Y consiguió una mejora. Van Natta había dicho al equipo de Microsoft que su trabajo dependía de que aquellas conversaciones salieran bien. Ahora hablaba sin concreción. Vigil propuso que Microsoft dejara usar a Facebook un 15 por

ciento del inventario de publicidad nacional a cambio de ciertas concesiones. El sábado por la mañana, Vigil convocó una videoconferencia con Kevin Johnson y Van Natta para hablar más de la oferta. Johnson dijo que accedería a liberar el inventario si Microsoft conseguía el contrato internacional y si Facebook eliminaba los mínimos por los anuncios de las fotos y accedía a utilizar el motor de búsqueda de Microsoft en Facebook. Johnson dio instrucciones a Vigil de que llevara a su equipo a las oficinas de Facebook el lunes por la mañana y no se marcharan de allí hasta que el trato estuviera cerrado.

A las once de la mañana del lunes todos los implicados estaban instalados en una sala de reuniones de la segunda planta de las oficinas de Facebook en University Avenue de Palo Alto. Sentados alrededor de la gran mesa de cristal, con el sol entrando a raudales por las paredes acristaladas, los equipos de las dos empresas llevaban a cabo la negociación secreta que transformaría la reputación de Facebook. En otro edificio de Facebook, un grupo más pequeño de Google se reunía simultáneamente, discutiendo sobre su propio posible acuerdo.

Durante las doce horas siguientes, los equipos de Microsoft y de Facebook abordaron temas grandes y pequeños. Microsoft consiguió un acuerdo para avanzar hacia la aportación de tecnología de búsqueda dentro de Facebook, otro golpe en su duelo casi feudal con Google. Facebook exigió que Microsoft no mostrara *banners* ni arriba de la pantalla ni abajo a la izquierda, sólo en la parte inferior derecha. (La conformidad de Google en esto dio munición a Facebook.) A diferencia del acuerdo sobre territorio nacional del año anterior, ahora ya no habría ninguna garantía en adelante sobre cuántos anuncios pondría Microsoft ni sobre cuánto debería pagarle a Facebook. Las dos empresas, en cambio, compartirían los beneficios. Facebook presionó y consiguió obtener un porcentaje mayor del habitual en este tipo de tratos, y la red social obtuvo su importante flexibilidad para experimentar e innovar en nuevos formatos de publicidad en el 15 por ciento de los anuncios aparecidos en Estados Unidos.

El equipo Facebook—Van Natta, Rose, Yu y el abogado general Rudy Gadre—se retiraba de vez en cuando a un rincón para hacer corrillo con Zuckerberg, cuya mesa estaba a sólo unos pasos. El CEO estaba

mucho más implicado que en anteriores negociaciones. Siempre que las cosas se atascaban un poco, Van Natta aplacaba a Microsoft con una vaga alusión a Google. Insinuaba, sin decirlo claramente, que Google estaba dispuesto a hacer todo lo que Microsoft no quería. De todos modos, no estaba muy lejos de la verdad.

Hacia las once de la noche empezaban a acercarse a un acuerdo, aunque había muchos detalles por definir y concretar. Las energías empezaban a flaquear pero, entonces, un potente estallido de música house inundó la tranquila sala de reuniones. Varios negociadores salieron a la oficina tipo loft a ver lo que ocurría y se encontraron a un programador de Facebook encaramado a una mesa de DJ, con la música a todo volumen. Era la señal para los ingenieros de Facebook de que estaba a punto de empezar una *hackathon*. Eran las sesiones de toda una noche, legendarias en la cultura ingenieril de Facebook, de las que surgían muchas de las innovaciones más interesantes de la página. Pero, a diferencia de una *hackathon* típica, esta llamada *convethathon* tenía una función específica: cambiar el código de programación subyacente de Facebook para que fuera más fácil traducirlo a idiomas distintos del inglés. La traducción de la página iba a empezar en pocos meses para impulsar todavía más el ya imparable crecimiento internacional.

De vuelta a la sala de reuniones, las cabezas empezaban a seguir el ritmo y los pies a golpear el suelo. Fue ridículo pero los llenó de energía. Uno de los negociadores de Microsoft se levantó y se puso a hacer cola amablemente con los programadores de Facebook, a la espera de compartir un poco de su comida china para llevar. Las negociaciones se volvieron a retomar después de que la música cesara. Hacia las tres de la madrugada llegaron a un acuerdo. Básicamente, Facebook obtuvo todo lo que quería. Los negociadores dejaron a los ingenieros haciendo su trabajo y se fueron a dormir.

El tema de una inversión adicional no había salido durante las negociaciones de la sala acristalada, pero a la mañana siguiente, Van Natta lo sacó sin reparos. Su entonces delegado Rose lo comenta: «Les dijimos, “mirad, si queréis aprovechar la oportunidad de inversión para cimentar la relación, queremos que encabecéis la ronda”, y añá-

dimos: "tal vez hablemos con vuestros competidores"». Microsoft siguió dejando claro que si Facebook estaba dispuesto a vender, ellos estaban interesados en comprar. Pero Zuckerberg no quería vender. Van Natta tanteaba a Microsoft para que adquiriera una pequeña parte. De hecho, Ballmer ya había aceptado que Facebook valía 15.000 millones de dólares, de modo que la valoración no era un tema de discusión. A ese nivel astronómico, hasta un porcentaje pequeño de la empresa representaba para Facebook una aportación neta de muchos millones, que podía utilizar para apoyar sus operaciones con pérdidas. El multimillonario de Hong Kong Li Ka-shing, al que se referían a menudo como el Warren Buffett de Asia, había tanteado antes a Facebook para invertir y había estado negociando duramente durante los mismos días, para finalmente resolver invertir por esta valoración. «Fue un período frenético», dice Yu. Todo el mundo actuaba como si Facebook pudiera convertirse en un imperio económico, aunque en aquel momento lo único que tenía de extraordinario fuera su tasa de crecimiento en usuarios.

Después de unas cuantas idas y venidas históricas en el transcurso de un solo día, Microsoft accedió a invertir 240 millones de dólares con una valoración de 15.000 millones, lo cual representaba un 1,6 por ciento de Facebook, junto con Li Ka-shing, que invertiría 60 millones por un 0,4 por ciento. Los ejecutivos de Microsoft estaban satisfechos. «Todo el secreto era la guerra del buscador con Google —dice uno de ellos—. Una inversión de 240 millones que nos ayudaba a luchar contra ellos valía claramente la pena.» Había una fuerte presión para cerrar el acuerdo, de modo que Microsoft tenía poco tiempo para entrar en cualquier actividad debidamente detallada. Pero para Microsoft fue fundamental que otro inversor participara con ellos en aquella ronda de inversión. Microsoft tenía que demostrar que no estaba pagando un precio demasiado elevado para obtener el contrato de publicidad; de lo contrario, si se llegaba a determinar a posteriori que Facebook valía menos de 15.000 millones, las normas de contabilidad hubieran obligado a Microsoft a hacer constar como pérdida en sus libros la diferencia proporcional entre los 15.000 millones y la valoración real. Así que la apuesta de Li, aunque discreta, resultó crucial.

Microsoft tampoco obtuvo un contrato especialmente atractivo en términos legales. Con su afán de avanzar rápidamente a esta llamada ronda Serie D, accedió a acatar los mismos documentos que se habían aplicado a los inversores en la Serie C, cuando varias firmas de capital riesgo invirtieron en 2006. Las acciones preferentes convertibles que adquirió tenían lo que se llama un *1X preferencia de liquidación de no participación*, que significa que si Facebook algún día llegara a venderse del todo, Microsoft recuperaría ya fuera su actual inversión en efectivo de 240 millones, o el 1,6 por ciento del precio de compra, lo que fuera más cuantioso. Pero, en cambio, no podía hacer nada para evitar una posterior ronda de inversiones con una valoración menor. Si algún día salieran a la bolsa acciones de Facebook, Microsoft estaría obligado a convertir sus acciones preferentes en acciones comunes proporcionales a su participación en la propiedad, por mucho que la empresa valiera entonces, más o menos, 15.000 millones de dólares. Microsoft estaba dispuesto a aceptar todas estas condiciones porque su objetivo principal era lograr el contrato de publicidad, pero en el último momento exigió una condición importante: Facebook no podía aceptar ninguna inversión de Google, y, si algún día llegara a contemplar venderse al gigante buscador, Microsoft tendría que saberlo antes.

El acuerdo fue anunciado el miércoles, 24 de octubre, y provocó un grito de sorpresa. El *Wall Street Journal* tildó a Facebook como el «nuevo favorito de Internet» y dijo que el acuerdo recordaba «la burbuja de Internet que concluyó en el 2000». *Los Angeles Times* calificó como «asombrosa» la cifra de 15.000 millones. «Rompe todos los esquemas en cuanto a valoraciones absolutamente ridículas», comentaba el influyente blog TechDirt. Era de lejos la valoración más alta otorgada nunca a una empresa privada de tecnología, y encima una que, para empezar, no tenía beneficios! Una de dos: o Steve Ballmer de Microsoft estaba loco, o Facebook era mucho más importante de lo que nadie había creído. Pero si la celebración de la plataforma f8 cinco meses atrás había afianzado a Facebook firmemente y para siempre en el mapa de la industria tecnológica, esta inversión le hacía lo mismo en Wall Street. Las acciones de Microsoft dieron un salto notable.

El contrato de publicidad que había precipitado la inversión pasó casi inadvertido con todo el revuelo de la valoración.

El momento del contrato no pudo haber sido más oportuno para Facebook. Sólo un par de semanas antes, la bolsa había subido a un nivel que no ha vuelto a ser alcanzado desde entonces. En 2008, el mundo cayó en la peor recesión desde la posguerra. Pero Zuckerberg contaba ahora con una liquidez importantísima para ayudarle a enfrentarse a los momentos difíciles. Además de los 300 millones iniciales que había obtenido en la Serie D, Li Ka-shing había invertido 60 millones adicionales unos meses más tarde, y tres inversores de capital riesgo con sede en Munich, los hermanos Samwer, invirtieron 15 millones en el mismo período, llevando el total acumulado en la Serie D hasta 375 millones de dólares. Zuckerberg tiene una explicación sencilla sobre cómo Facebook consiguió un resultado financiero tan espectacular: «Peter [Thiel] nos ayudó a planificarlo —afirma, sencillamente—. Dijo algo así como “Ahora sería un buen momento para recaudar dinero”».

Ahora que Microsoft había dejado de ser un obstáculo para que Facebook vendiera publicidad en su propia página, Zuckerberg y compañía no perdieron tiempo en lanzar un nuevo tipo de anuncio en el servicio. Sólo dos semanas después de cerrar el contrato con Microsoft, el 6 de noviembre, Facebook celebró su primer gran evento para la comunidad publicitaria de Nueva York. Cualquier entidad comercial podría ahora crear una página en Facebook gratuitamente, que tendría muchas de las características del perfil de un individuo, incluyendo la capacidad de albergar aplicaciones. El modelo de *página patrocinada* había superado su utilidad. La estrategia de la empresa era lograr que el mayor número de empresas entraran en su sistema, suponiendo que una vez estuvieran operando allí, encontrarían un motivo para anunciarse o gastar dinero de alguna manera, aunque la página en sí fuera gratuita.

Un usuario podía convertirse en *fan* de una de estas páginas, en vez de convertirse en *amigo*. Las actividades de los usuarios en estas nuevas

páginas comerciales serían anunciadas en los canales de noticias de sus amigos de Facebook. (Yo, por ejemplo, pronto me hice fan de la página del *New York Times*, y mis amigos lo vieron anunciado en su canal de noticias.) Se mencionó apenas que había un servicio llamado Beacon que también permitiría a 44 empresas, y posteriormente más, a aplicar un sistema de alerta similar en sus páginas web externas. La actividad de éstas también podría aparecer en el canal de noticias de sus amigos.

La esencia del anuncio de Facebook Ads, al menos en la mente de aquellos que la habían planificado, era que Facebook iba a lanzar un nuevo tipo de publicidad de autoservicio que permitía a cualquier empresa, incluso a una muy pequeña, o a un individuo, entrar en Internet y diseñar y comprar un anuncio en Facebook que pudiera dirigir a un público muy concreto. En efecto, la manera de apuntar al público objetivo (*custom targeting*) que Moskovitz había introducido tres años antes —por ejemplo, cuando Interscope Records dirigió sus anuncios de *Hollaback Girl* de Gwen Stefani a las animadoras— llegaba ahora al público general. Una suposición era que los propietarios de las nuevas páginas serían los usuarios más activos de estos anuncios, como manera de promocionar su presencia en Facebook. Otro componente de los nuevos anuncios de autoservicio era lo que la empresa llamaba *Social Ads*, que se asociarían a un anuncio de pago con el aval de un usuario de Facebook.

Con este comunicado, Zuckerberg se ganó la atención —y el desprecio— con su grandiosa presentación. Era la primera vez que daba un gran discurso promocional fuera de los confines de Silicon Valley. Al oírle hablar, uno pensaba que había pasado, casi de la noche a la mañana, de despreciar los anuncios a querer ser propietario de la industria publicitaria mundial. «Una vez cada cien años —empezó—, los medios de comunicación cambian. El último siglo ha sido definido por los medios de comunicación. En los próximos cien años, la información no será simplemente distribuida a la gente; será compartida entre los millones de contactos que la gente tiene [...] No hay nada que inflencie tanto a la gente como una recomendación de un amigo en quien confían [...] Una referencia de confianza es el Santo Grial de la

publicidad.» Por desgracia, como la intención original de Facebook era promocionar los nuevos anuncios de autoservicio, que trataban más de poner el *targeting* al alcance de las masas que ofrecer confianza, para empezar, la introducción de Zuckerberg resultaba confusa.

La característica que acabaría definiendo Facebook Ads y convirtiendo el 6 de noviembre en un día de infamia, fue Beacon y la manera en que funcionaría fuera de las fronteras de Facebook. Beacon era un servicio de alertas mal diseñado. No era ni siquiera un producto de publicidad, puesto que no generaba beneficios. Lo había creado el equipo de la plataforma Facebook, no el grupo de publicidad. Pero, aunque estaba orientado a actividades como los juegos o a añadir una receta a una caja de recetas virtual, también podía utilizarse para anunciar compras realizadas en páginas de socios. Y Facebook había conseguido un montón de socios comerciales para hacerlo. Por ejemplo, si alquilabas una película a través de Netflix, te comprabas unos zapatos en Zappos.com, o unas entradas para el cine a través de Fandango, podías dar a la página de permiso para anunciarlo a tus amigos de Facebook, vía un anuncio en el canal de noticias. Pero el Beacon fue un añadido de último minuto al lanzamiento del Ads y apenas había sido probado con los usuarios. Zuckerberg y sus ejecutivos no habían tenido en cuenta sus implicaciones en los días previos al lanzamiento.

Y fue un gran fracaso de diseño. Cuando por ejemplo comprabas unos zapatos en Zappos, no te pedían que aprobaras explícitamente que ellos mandaran la noticia a tus amigos de Facebook. En su lugar te mostraban un pequeño menú desplegable en el que se te pedía si querías que no se mandara la información. Si no frenabas la alerta de manera activa, la alerta se mandaba. En jerga de la red, a eso se le llama *opt-out* (optar por salir) en vez de *opt-in* (optar por entrar). Y el menú de salida sólo aparecía unos segundos antes de desaparecer de nuevo. A muchos usuarios se les escapaba totalmente.

Después del lanzamiento, en la prensa empezaron a aparecer historias de usuarios que habían lanzado sin querer el anuncio de sus acciones comerciales en Facebook con consecuencias desafortunadas. Un hombre de Massachusetts compró un anillo y en el canal de noti-

cias apareció una nota: «Sean Lane ha comprado un anillo Flower Ring Diamond Eternity de oro blanco de 14 quilates en overstock.com». Al cabo de dos horas, la sorprendida esposa de Lane le mandó un sms: «¿Para quién es el anillo?». De hecho, tenía que ser su regalo sorpresa de Navidad, según un artículo aparecido en el *Washington Post*. Lane declaró al *Post* que se quedó muy decepcionado porque le arruinaron la sorpresa (y porque en el aviso en el canal de noticias de Shanon también había un link a una página de Overstock en la que se podía ver que le habían hecho un 51 por ciento de descuento). Otra relación se tambaleó cuando la novia de un hombre de Nueva York vio que él ya había comprado la entrada para una película que tenían que ver juntos la semana siguiente. Toda una serie de usuarios que habían hecho compras en páginas asociadas a Beacon se encontraron con que el contenido entero de sus regalos de Navidad había sido anunciado a sus amigos de Facebook.

El Beacon daba la sensación de ser un elemento invasivo y que hacía mal uso de la información personal. A mucha gente le pareció que Facebook pretendía piratear datos sobre sus usuarios con el fin de ganar algún dinero. Cuando las cosas empezaron a ir mal, muchos en la prensa vieron una explicación en el exceso de ambición de la presentación de Zuckerberg: Facebook se basaba en el poder y a Zuckerberg le daba igual lo que les ocurriera a sus usuarios. Ésta fue una mala interpretación del joven CEO, pero Facebook había crecido tan rápidamente que los periodistas no hacían más que empezar a entenderlo.

El contragolpe surgió rápidamente. Como en cualquier controversia generada por Facebook, las herramientas de distribución vírica del propio servicio se utilizaron muy bien contra él mismo. El grupo político progresista MoveOn.org se erigió en líder de la protesta contra el Beacon. Sacó anuncios en Facebook (mediante la nueva herramienta de autoservicio) que preguntaban: «¿Invade Facebook tu vida privada?»; invitó a los usuarios a unirse a un grupo de protesta (y 68.000 lo hicieron). En realidad, el porcentaje de usuarios que protestaban era relativamente pequeño: un 0,1 por ciento frente a más del 10 por ciento cuando la confusión por el canal de noticias. Pero MoveOn consiguió atraer mucha atención. Éste y otros grupos de activistas tam-

bién presentaron quejas formales ante la Federal Trade Commission (Cámara Federal de Comercio). Algunos preparaban demandas.

Y ahora, cualquier cosa que ocurriera en Facebook era noticia. Tenía 57 millones de usuarios y el dinero de Microsoft detrás. La prensa pedía a Zuckerberg que se disculpara y desconectara el Beacon. Muchos articulistas alegaban que la impresionante nueva valoración de Facebook había provocado que de pronto estuviera desesperadamente ansioso por demostrar que era rentable. Un artículo que ilustra lo bajo que había caído la imagen de Facebook estaba redactado por Josh Quittner, de la revista *Fortune*. Se titulaba «RIP Facebook?» y argumentaba que la empresa estaba «perdiendo el control». Quittner comparaba la decisión precipitada en el asunto Beacon del Zuckerberg de veintitrés años con «observar lo que hace un niño solo con una caja de cerillas en una casa de madera».

El asunto Beacon fue la controversia más perjudicial a la que Facebook se ha enfrentado nunca, por varios motivos. El primero es que a diferencia de lo que ocurrió con el canal de noticias, la empresa había cometido un grave error en el diseño del producto. El Beacon provocaba realmente un uso erróneo de los datos, con lo cual violaba los principios de Zuckerberg sobre la importancia de la privacidad y el control de la información por parte del usuario. Pero el daño fue agravado porque durante más de tres semanas Zuckerberg no hizo nada por responder a las protestas. A medida que su silencio se prolongaba, las protestas adquirían más intensidad. Observaba, como siempre, las estadísticas de usuarios y veía que el asunto Beacon no afectaba al comportamiento dentro del servicio. Pero este hecho disfracaba tanto las experiencias realmente desafortunadas de un grupo de usuarios como la indignación legítima de la prensa.

Hay una tendencia al moralismo en Zuckerberg que en ocasiones como ésta le hace un flaco favor. Pero la ironía era que, hasta entonces, se había resistido incansablemente a cualquier cosa que se pareciera a un anuncio o mensaje molesto en Facebook. Él era quien había dicho durante años que quería hacer lo que mejor sirviera a sus usuarios, pero ahora, de pronto, estaba actuando como si lo supiera mucho mejor que ellos.

Actualmente y volviendo la vista atrás, Zuckerberg reconoce que se había vuelto engreído. «No reaccionamos con la rapidez adecuada —dice, apesadumbrado— porque estábamos muy acostumbrados a que la gente protestara por cosas y luego tener razón. Teníamos esa actitud de “Bueno, va, ya lo superarán”; pero luego fue “Eh, no, en realidad hemos metido la pata”.»

Finalmente, el 29 de noviembre, más de tres semanas después del estreno del Beacon, Facebook lo rediseñó para que fuera un sistema totalmente *opt-in*. No se mostraría ningún mensaje sobre ti sin tu consentimiento explícito. MoveOn sacó un prudente comunicado de victoria. Una semana más tarde, Zuckerberg hizo su primera declaración pública sobre el enredo con una arrepentida nota de blog en la página de Facebook titulada «Reflexiones sobre el Beacon».

«Hemos cometido muchos errores con la creación de esta opción, pero cometimos muchos más en la manera de gestionarlos —empezaba—. Sencillamente hemos hecho mal las cosas con este lanzamiento y por ello os pido disculpas [...] Hemos tardado demasiado en encontrar la solución adecuada [...] Facebook ha salido adelante hasta ahora, en parte porque da a la gente el control sobre qué y sobre cómo comparte la información [...] Para ser una buena aplicación, Beacon necesita hacer lo mismo.» Anunciaba también que Facebook permitía ahora apagar el Beacon totalmente, algo que la organización MoveOn les había pedido.

El Beacon supuso una mancha negra en Facebook que todavía no ha desaparecido totalmente. Internamente, el lanzamiento de Facebook Ads se había etiquetado de antemano con el nombre de proyecto «Pandemia». Y realmente se convirtió en una enfermedad que costó curar, un trastorno de percepción negativa que siguió coleando mucho después de la modificación del producto. El crecimiento de nuevos usuarios se frenó de manera clara después de toda la cobertura negativa de la prensa, aunque se recuperó de nuevo a principios de 2008. Dan Rose, el antiguo ejecutivo de Amazon que encabeza el marketing de las iniciativas publicitarias de Facebook y que estuvo muy involucrado en el lanzamiento del Facebook Ads, dice que esta controversia fue «devastadora» para la empresa. «Para cuando arreglamos el Beacon,

ya teníamos la etiqueta de que la gente no controlaba la manera en que fluía su información —explica—. Simplemente, la cagamos de verdad. Nuestra marca tardó mucho tiempo en superarlo.»

Pero Beacon sí alumbró el camino hacia donde Facebook debía dirigirse en el futuro: aspiraba a convertirse en un club social en el que la información sobre tu comportamiento por toda la red fuera agregada y tus amigos pudieran verla. Por ejemplo, si compras algo, o si cuelgas un comentario en un blog, o indicas que algo te gusta. La meta de Facebook es que al final sea posible informar a tus amigos de Facebook de todo esto. De hecho, el programa Beacon no acabó hasta finales de 2009, junto con la resolución de una demanda por el mismo. Mientras, las objeciones sobre éste fueron desvaneciéndose. Zuckerberg dice ahora que tal vez sólo lanzó el Beacon demasiado pronto: «Una de las cosas negativas del Beacon fue que la gente, simplemente, no estaba todavía preparada para compartir su información externa en Facebook». En 2008 lanzaron una tecnología mucho más amplia llamada Facebook Connect para que la gente compartiera lo que hacen en otras páginas web. Prácticamente no ha levantado protestas, en buena parte porque Connect da al usuario un control suficiente sobre la información que sus amigos reciben de él.

Poco después de que se calmara la agitación por el asunto Beacon, el miembro de la junta Jim Breyer tuvo una conversación con Zuckerberg. «Metimos la pata —le dijo—. Debimos disculparnos de inmediato. Mark, para mí esto es un ejemplo de por qué es tan importante que nombremos un nuevo director general de operaciones en la empresa.» Owen Van Natta era un gran negociador, no tenía quien lo ganara en desarrollo del negocio, pero no era el segundo timonel firme y seguro que, según Breyer, necesitaba una empresa con un CEO de veintitrés años y con aún mucho que aprender. Y la empresa también necesitaba a alguien versado en los intrínquilos del negocio de la publicidad *online*. Zuckerberg se tomó un par de semanas para pensarlo y luego le dijo a Breyer que estaba de acuerdo. Le comunicaría a Van Natta su decisión a mediados de enero y luego se pondrían a buscar.

En una celebración navideña de mediados de diciembre, Zuckerberg entabló conversación con Sheryl Sandberg. Era una de las ejecutivas sénior de Google, que había convertido el negocio de self-service de publicidad de su empresa en uno de los motores económicos más potentes de la red. Los dos acabaron hablando en un rincón durante más de una hora, mientras Zuckerberg la interrogaba sobre cómo gestionar una organización tecnológica en constante crecimiento. Acordaron quedar algún día para cenar.

Mientras tanto, después de una tensa conversación con Van Natta, Zuckerberg empezó a reunirse con los candidatos potenciales para el puesto de COO. Uno de ellos era Dan Rosensweig, el antiguo director general de operaciones de Yahoo que sólo un año antes había intentado la compra de Facebook con el CEO de Yahoo, Terry Semmel, y con su esposa había dado la fiesta en la que Zuckerberg conoció a Sandberg. Otro era Jeff Weiner, también alto ejecutivo de Yahoo, muy conocido por su buen criterio y habilidad gestora.

Sandberg, que había estado en Google desde 2001 y ganó muchos millones con sus acciones allí, decidió que estaba preparada para marcharse. Ya le habían ofrecido un magnífico puesto en una gran empresa mediática de la Costa Este y lo estaba meditando seriamente. Pasó una tarde hablando con Roger McNamee, un sabio de la industria y uno de los inversores más conocidos de Silicon Valley. Quería su consejo sobre el trabajo mediático: «Es muy buena idea, deberías aceptarlo —le dijo McNamee, pero luego vaciló—. Pero, lo que realmente tendrías que hacer es ir a trabajar con Mark Zuckerberg en Facebook». McNamee había estado asesorando de manera informal a Zuckerberg y sabía que buscaba a un nuevo COO. Sandberg y Zuckerberg, por casualidad, se habían estado intercambiando emails sobre una cena la mañana siguiente. Sandberg no había pensado en esto como una cena *de fichaje*, aunque el *ayuda de cámara* y *head hunter* interno Cohler llevaba un año hablándole de Facebook. «¿Cuándo piensas venir a trabajar con nosotros?», le preguntaba cada vez que la veía.

Cuando Sandberg llegó a un tranquilo y pequeño restaurante de Silicon Valley, McNamee ya le había hablado bien de ella. Durante la cena, ambos hablaron y hablaron. El restaurante cerró a las diez de la

noche y luego Zuckerberg fue a casa de Sandberg para seguir hablando. Ella, madre de dos niños, suele acostarse a las nueve y media. Así que a medianoche tuvo que despedirlo para poderse ir a dormir.

Las cenas como aquélla continuaron. Zuckerberg no tenía prisa, quería conocer bien a esa persona con la que tal vez estaría trabajando los próximos diez o veinte años. Esta vez quería contratar a alguien a largo plazo. Sandberg dice que las reuniones con Zuckerberg, que él calcula que les ocuparon un total de cincuenta horas, fueron «interminables». «¡No se marchaba nunca! —declara en una entrevista—. Pon esto en tu libro: sencillamente, no se iba de mi casa.»

Sandberg es una mujer elegante, alegre y un poco hiperactiva de cuarenta años, de rostro redondo y una melenita negra que le llega justo más allá de los hombros. Antes de sus seis años en Google, ostentó el poderoso cargo de jefa de personal de Lawrence Summers, cuando éste era secretario del Tesoro en la administración Clinton. Lo conoció siendo estudiante en Harvard —sí, otra vez esa universidad— cuando cursaba económicas. Hizo su tesis sobre los factores económicos que llevan a las mujeres a permanecer en situaciones en las que sus maridos abusan de ellas. (Zuckerberg siempre ha buscado contratar a gente que fueran estrellas académicas, a pesar de que él abandonó los estudios.) Habla a una velocidad pasmosa, aunque sin omitir inflexiones, en una especie de torrente musical de palabras. Cuando voy a verla viste con estilo, con unas botas Prada hasta las rodillas, pantalón ajustado y un jersey de cashmere, y su aspecto contrasta mucho con la sencillez de Zuckerberg... y la de prácticamente todo el personal de Facebook.

Sandberg estaba ansiosa por mantener estas reuniones en secreto al margen de la hermética comunidad de Silicon Valley. En una ocasión, ella y su marido, Dave Goldberg, un alto cargo de Yahoo, quedaron con Zuckerberg y su novia, Priscilla Chan, en un oscuro restaurante cerca del aeropuerto de San Francisco, donde nadie pudiera reconocerles.

Zuckerberg hizo muchas preguntas y Sandberg respondió amablemente. Los temas que comentaron durante la cena fueron desde dónde estaría Facebook al cabo de cinco años hasta las experiencias de Sand-

berg en el gobierno, pasando por las teorías de la gestión y el historial personal. Él la estaba examinando, pero ella también necesitaba que la convenciera. Poco antes de que empezaran a reunirse, la revista orientada a Harvard *2138* había publicado un largo informe sobre los convulsos orígenes de Facebook en el campus. Aceptaba los argumentos de los Winklevoss a pies juntillas y sugería que Zuckerberg era probablemente un ladrón intelectual. «No sabremos nunca lo que ocurrió realmente en las residencias de Harvard hace cuatro años—concluía el artículo—. La cuestión sigue siendo: ¿de quién fue la idea?» Sandberg se quedó preocupada al leerlo y sondeó a su amigo McNamee, que la tranquilizó respecto de la honestidad de Zuckerberg.

A finales de enero, ambos asistieron a la Cumbre Económica Mundial de Davos, en Suiza. Sandberg invitó a Zuckerberg a acompañarla en el vuelo de San Francisco a Zurich a bordo del *Google One*, como se conoce al 767 propiedad de sus fundadores, Larry Page y Sergey Brin. Ambos pasaron todo el vuelo conspirando, algo que no pasó inadvertido a algunos de sus colegas de Google.

A medida que las conversaciones se fueron haciendo más serias, Sandberg llamó a su buen amigo Don Graham de la Washington Post Co. para pedirle su opinión sobre Zuckerberg y Facebook. Graham había sido uno de los que intentaron contratarla en el año 2000, cuando abandonó el Departamento del Tesoro. (Otros fueron la New York Times Company y la ONG AIDS Vaccine Initiative.) Resultó que Zuckerberg también lo había llamado para preguntarle sobre ella. El CEO del *Post* respaldó a ambos con contundencia. «¡Qué fichaje tan sensacional!» dice hoy Graham sobre la contratación de Sandberg en Facebook.

Jim Breyer también habló largo y tendido con Sandberg y otros que estaban pendientes del puesto de COO. Ella fue una de las pocas que no llegó a decir, de ninguna manera, que le gustaría mantener abierta la posibilidad de llegar a ser algún día CEO de Facebook. Y eso fue lo que hizo decantar la balanza. «Mark es nuestro CEO a largo plazo—dice el miembro de la junta Breyer—. Buscábamos un gran socio en el negocio que estuviera cómodo con este hecho.»

Aparte de su buena disposición para ser la número dos, de su conexión con Harvard y con Graham, de su papel desarrollando la pu-

blicidad de Google y de su experiencia como gestora, había una cosa más que a Zuckerberg le parecía interesante de Sandberg: «Pasamos mucho tiempo hablando de su experiencia en el gobierno —explica—. En muchos aspectos, Facebook se parece más a un gobierno que a una compañía tradicional. Tenemos esta gran comunidad de gente, y más que otras empresas tecnológicas, debemos establecer normas». El Beacon, por supuesto, fue un ejemplo de una pésima aplicación de la normativa.

La contrató y empezó a trabajar para Facebook a finales de marzo de 2008. Si la inversión de Microsoft proclamaba al mundo que Facebook era una fuerza económica formidable, contratar a su superestrella de Internet aseguraba que además estaría bien gestionada.

A pesar de todos los sondeos y planificaciones, el día que Sandberg llegó fue algo emocionante. ¿Cómo iba a ser trabajar al lado de aquel muchacho de veintitrés años? El primer día, Sandberg, Zuckerberg y el llamado equipo M —el grupo de aproximadamente ocho de los más altos ejecutivos— hablaron de un sistema de clasificación que iba a aplicarse en recursos humanos. Y surgió la cuestión: ¿cuál es la mejor manera de establecer un sistema de clasificación? Sandberg había supervisado varios sistemas de este tipo en Google, de modo que tomó la palabra: «Tienes siempre cinco categorías: dos arriba, dos abajo y una en medio —dijo, convencida. Alguien le preguntó por qué—. Bueno, tres son pocas, siete son demasiadas, y seis es un número par. Necesitas uno en el centro para fijarlo. Cinco categorías las entiende todo el mundo», respondió, segura. Al poco tiempo acabó la reunión. Zuckerberg salió a su lado.

—Lo siento mucho —le dijo.

—¿El qué?

—Haber puesto los ojos en blanco.

—Ni siquiera me he dado cuenta.

—Bueno —dijo Mark—, yo te he contratado y sé que necesito darte autoridad y asegurarme de que todo el mundo sabe que creo en ti, y no debería poner los ojos en blanco cuando hablas.

Ella se quedó impresionada de que Zuckerberg se disculpara por una infracción tan mínima. «Entonces pensé, “esto va a funcionar”»,

recuerda. Y este tipo de relación inocente entre los dos ha continuado. Se reúnen en privado varias veces a la semana. Durante los primeros minutos de cada reunión de los viernes hacen un intercambio directo de información. Antes de empezar a trabajar juntos, Sandberg le dijo a Zuckerberg que quería estar informada directamente por él con regularidad, pero él insistió en que la cosa fuera mutua.

Desde el momento en que llegó, Sandberg ha sido la mejor defensora de la publicidad y las ventas de la empresa. Tenía una inmensa experiencia con los publicistas de Google y una gran percepción de la importancia y el potencial de los anuncios en la red. Según algunos en Facebook, en sus primeras semanas apenas hubo nadie más en la empresa que pensara igual. A pesar del contrato con Microsoft, a pesar de Facebook Ads, a pesar de la clara necesidad de ir aumentando los ingresos a medida que el servicio crecía, seguía habiendo una gran ambigüedad corporativa respecto a la publicidad como medio para convertir a Facebook en un negocio de verdad. Esta ambigüedad estaba anclada en el CEO, que creía firmemente que el producto y la experiencia del usuario son lo primero. Sandberg tenía mucho camino por recorrer.

¿Cómo iba a convertir Facebook su éxito social en un negocio lucrativo y duradero? Era una pregunta que podía generar muchos tipos de respuestas, incluso entre los altos ejecutivos de Facebook, en el momento en que llegó Sheryl Sandberg. Zuckerberg no tenía una respuesta adecuada, aunque eso no le preocupaba demasiado. Pero Sandberg, que tiene una forma de dirigir muy metódica, se proponía alinear al equipo directivo de Facebook. Había ido a la empresa para convertirla en un potente centro neurálgico publicitario, y necesitaba que todo el personal y compañeros del equipo M trabajaran de manera sincronizada. Para ella no había duda de que Facebook representaba uno de los mayores entornos publicitarios de todos los tiempos.

El asunto tenía poco de académico, puesto que Facebook necesitaba el dinero. Estaba gastando los 375 millones de dólares que había reunido de Microsoft, Li Ka-shing y los hermanos Samwer más rápido de lo que nadie hubiera esperado. Algunos de los aliados de Zuckerberg en la dirección ya habían llegado a la conclusión de que había sido un error no aceptar una valoración más a la baja, lo cual habría permitido obtener mucho más dinero porque muchos más inversores habrían estado dispuestos a invertir. La empresa había estado contratando con rapidez y ahora pagaba las nóminas de unos quinientos empleados y añadía cientos de servidores a sus centros de datos. Pronto Facebook debería también crear centros de datos fuera de Estados Unidos para acomodar su crecimiento internacional. Habían montado una elegan-

te cafetería para empleados en un edificio separado, a una manzana de su sede principal, con chefs contratados de Google y una carta estupenda, todo servido gratuitamente. Tenían planeado mudarse de los doce edificios del centro de Palo Alto por los que ahora se repartía el personal e instalarse todos en un gran espacio.

Cuando Sandberg llevaba cinco semanas en la empresa, decidió organizar una serie de reuniones para centrar la atención de la directiva de Facebook en la oportunidad que ofrecía la publicidad. Zuckerberg no iba a estar presente, porque estaba a punto de embarcarse en una gira mundial de un mes, ahora que ya había acabado su búsqueda de un número dos. Llevaba un tiempo deseoso de tomarse un descanso y ahora tenía la oportunidad de hacerlo. Viajó solo, con una mochila por equipaje, a Berlín, Estambul, India y Japón, entre otros lugares. En la India hizo un breve peregrinaje—en autobuses locales polvorientos— hasta el *ashram* del Himalaya en el que Steve Jobs y Baba Ram Das, entre otros, habían buscado la luz.

Sus colegas creen que Zuckerberg planeó las fechas de aquel viaje deliberadamente, para darle a Sandberg un poco de pista libre para establecer su autoridad dentro de la empresa sin su interferencia. Pero parecía simbólico que sus reuniones sobre la mejor manera de convertir la enorme base de usuarios de Facebook en un gran negocio tuvieran lugar mientras Zuckerberg—y su ambigüedad frente a la publicidad— estuviera ausente. Era la primera vez que ejecutivos de toda la organización se reunían para poner en común sus ideas sobre lo que la gente en la industria de Internet llama *monetización*: cómo convertir a todos aquellos usuarios en dinero.

Las reuniones duraban de seis a nueve de la tarde, incluían una cena y se celebraban un par de veces a la semana. La primera incluyó a un reducido número de altos directivos de la empresa relacionados con la publicidad: Mike Murphy, al frente de las ventas de publicidad; Chamath Paliapitiya, al frente de crecimiento e internacional; Tim Kendall, que supervisaba el autoservicio de publicidad *online*; Dan Rose, que gestionaba el negocio de publicidad con Microsoft; Kent Schoen, jefe de producto de publicidad, Kang-Xing Jin, el ingeniero responsable de programas de publicidad (e íntimo amigo de Zucker-

berg desde los tiempos de Harvard); y Matt Cohler, el *consigliere* de pelo alborotado de Zuckerberg. En la pizarra, Sandberg escribió con grandes letras: «¿En qué negocio estamos?».

Al principio eran sesiones muy participativas, en las que todo el mundo podía expresar su punto de vista. A medida que se fueron convocando, las reuniones fueron aumentando gradualmente en número de asistentes. Fue corriendo la voz de que no había que perderselas. Pronto asistía el equipo M al completo y una lista aún más larga de gente, en total solían ser entre quince y veinte.

En aquellos momentos, las estrategias de monetización de Facebook eran variadas. Por supuesto, Microsoft vendía anuncios en forma de *banners*, pero a finales de 2007, a pesar del nuevo contrato internacional, Microsoft ya representaba menos del 25 por ciento de los ingresos totales. Facebook quería reducir todavía más esa cifra, para poder controlar su destino. El autoservicio de publicidad *online* lanzado al mismo tiempo que el dasastroso Beacon crecía ahora rápidamente. Facebook tenía también lo que llamaba *anuncios patrocinados*, es decir, anuncios insertados en el canal de noticias de los usuarios, con aspecto de alerta que recibirías de un amigo, excepto el que era de Coca-Cola o de cualquier otra empresa. Los regalos virtuales, una porción de ingresos que crecía rápidamente pero todavía insignificante, eran pequeños iconos gráficos por los que la gente pagaba. Para el cumpleaños de tu amigo, por ejemplo, por un dólar podías comprar un dibujo de un pastelito con una vela. Y, finalmente, estaba el Facebook Marketplace, un sistema de anuncios clasificados que había debutado hacía poco con una débil respuesta por parte de los usuarios.

En la pizarra, Sandberg iba poniendo las opciones. Facebook podía ser un negocio de publicidad. Podía vender datos de sus usuarios. Y les podía vender avatares y otros productos virtuales a éstos. O podía permitir las transacciones y llevarse una parte, como PayPal. Los directivos investigaron varios mercados y aportaron gráficos cuidadosamente recopilados en la reunión siguiente, mostrando el tamaño de cada mercado, su probable ritmo de crecimiento, los grandes actores que intervenían y lo que Facebook podía hacer singularmente bien. Al cabo de unas cuantas semanas, en la reunión final, Sandberg fue

pasando deliberadamente por la sala y preguntando a cada persona qué porcentaje de los ingresos de Facebook procedería finalmente de cada categoría. Prácticamente todos dijeron que un 70 por ciento o más sería de algún tipo de publicidad.

Todos sabían que Zuckerberg sólo aprobaba proyectos que se ajustaran a su plan a largo plazo para Facebook. «Mark está muy concentrado en el largo plazo —dijo uno de los participantes en las reuniones—. No quiere gastar recursos en nada que no contribuya al largo plazo. Si no sabes en qué negocio estás, cualquier cosa que haces para ganar dinero es una pérdida, porque puede no durar.» Aunque Zuckerberg había sido obligado por las circunstancias a aceptar la publicidad, sólo lo hacía para poder pagar las facturas. Siempre que alguien le preguntaba por sus prioridades, se mostraba clarísimo: el crecimiento y la mejora continua de la experiencia del usuario eran más importantes que la monetarización. El éxito económico a años vista dependía del crecimiento continuo, según opinaba, y hasta sus grandilocuentes declaraciones en el lanzamiento de Facebook Ads apuntaban a que la empresa empezaría a buscar enfoques nuevos. Y el fiasco de Beacon había hecho flaquear la confianza de todos.

Para articular una estrategia de negocio que se adaptara de manera clara e indiscutible a la idea de largo plazo de Zuckerberg, los asistentes a las sesiones de Sandberg fueron más allá de la mera declaración de que los anuncios eran la solución. Llegaron a una distinción crucial para aclarar y diferenciar la oportunidad de Facebook. Mientras que Google —alma máter corporativa de Sandberg y rey indiscutible de la publicidad por Internet hasta entonces— ayudaba a la gente a encontrar las cosas que ya habían decidido que querían comprar, Facebook los ayudaría a decidir lo que querían. Cuando buscas algo en Google, te presenta un anuncio que es la respuesta a las palabras que has anotado en la ventana de búsqueda. A menudo te resulta interesante y ese proceso genera miles de millones de dólares a Google. Pero los anuncios sobre los que acostumbras a clicar son los que responden a lo que ya sabías que buscabas. En jerga publicitaria, la publicidad de búsqueda del AdWords de Google *satisface la demanda*.

La de Facebook, en cambio, generaría demanda, concluyó el grupo.

Es lo que hace la publicidad de marca que lleva mucho tiempo dominando la televisión, y es donde se gastan más dólares en publicidad. Un anuncio de marca está pensado para implantar una idea nueva en tu cerebro: eh, querrás gastarte el dinero en esto. Pero estos anuncios no han funcionado nunca bien en Google. Puede que encuentres una cámara Canon a través del buscador de Google si pones las palabras *cámara digital* en la ventana de búsqueda, pero la empresa no ha encontrado nunca una buena manera de convencerte de que estás deseando tener una cámara digital. (Los esfuerzos de Google por hallar estos métodos son lo que han llevado a Google a impulsar, por ejemplo, su servicio Gmail, cuyo programa observa las palabras de tus mensajes y te muestra anuncios a los que cree que puedes ser receptivo.)

A pesar de todo el éxito de Google, éste opera casi totalmente dentro de una franja relativamente pequeña de la industria publicitaria global. Sólo un 20 por ciento —como mucho— de los 600.000 millones de dólares en gasto anual mundial de publicidad se gasta en anuncios orientados a personas que ya saben lo que quieren. El 80 por ciento restante, o 480.000 millones de dólares anuales, estaba disponible a medida que cada vez más inversión publicitaria se dedicaba a Internet.

Las perspectivas para la publicidad a la larga en Facebook parecían muy favorables. Internet está alejando a los consumidores de la televisión, los periódicos y las revistas, y Facebook está ocupando buena parte de este tiempo en Internet. Actualmente es donde los usuarios de la red pasan más tiempo con diferencia en Estados Unidos y la mayoría de los otros países. Eso, según el especialista en marketing y publicidad Dan Rose, combinado con la capacidad sin parangón de Facebook de orientar los anuncios basándose en la información de sus usuarios, debería permitirle atraer cada vez más publicidad generadora de demanda. Según Rose, «hay un desequilibrio entre dónde se gastan los dólares y dónde pasa su tiempo el público. En los próximos diez años, estos dólares se moverán en la red». Rose fue tan eficaz durante las sesiones que más tarde Sandberg le dio el título de vicepresidente para desarrollo del negocio y monetarización.

Las aproximadamente ocho sesiones sobre modelo de negocio de Sandberg acabaron justo cuando Zuckerberg regresaba de sus vaca-

ciones por el mundo. Quedó impresionado con las conclusiones del grupo. «Ahora Mark entiende que tenemos un modelo de negocio y que éste es a largo plazo –dice un alto ejecutivo de publicidad–. De modo que ahora está dispuesto a invertir.»

Zuckerberg explicó con detalle sus ideas sobre los anuncios en Facebook. En una reunión posterior sobre monetarización celebrada fuera de la sede, le dijo al grupo que lo que diferenciaba a Facebook de otras páginas web era su capacidad de ayudar a los usuarios a dialogar entre ellos y con los publicistas. «La idea principal es que los anuncios deben de ser contenido –dice ahora–. Tienen que ser sólo información orgánica que la gente produce en la página. Mucha de la información que la gente produce es inherentemente comercial. Y si miras el perfil de alguien, casi todos los campos que le definen tienen algo de comercial: la música, las películas, los libros, los productos, los juegos... forman parte de nuestra identidad como personas que nos gusta algo, pero también tiene un valor comercial.»

De estas conversaciones con Zuckerberg surgió lo que en Facebook llaman *anuncio de compromiso*. Es un mensaje de aspecto modesto de un anunciante en la página del usuario para invitarle a hacer algo allí mismo, en la página. Tal vez te pida que comentes un vídeo con la esperanza de que tus amigos se sumen a la conversación. O puede ser una oferta de producto. Starbucks ha ofrecido cupones para tazas de café gratuitas. Puede permitirte iniciar una conversación con amigos allí mismo, en el anuncio, o tal vez te permita hacer clic en el anuncio para hacerte fan de la página de ese producto.

Pronto, los anuncios de compromiso sustituyeron al anuncio patrocinado como principal producto vendido por el departamento de publicidad de Facebook. Los anuncios patrocinados no son, en opinión de Zuckerberg, «información orgánica que la gente produce en la página». Estos nuevos anuncios de compromiso tuvieron un éxito inmediato. Sólo en el primer año generaron cerca de cien millones de dólares de ingresos. Facebook cobra al menos cinco dólares por mil vistas de estos anuncios. Con cuatrocientos millones de usuarios que visitan su página varias veces al mes, estos dólares van sumando. Además, una vez que un anunciante establece algún tipo de contacto con

un usuario, obtiene una enorme cantidad de lo que Facebook llama *valor derivado*. Los ejecutivos dicen que una vez que una marca se pone en contacto con un usuario, eso lleva a un promedio de doscientas *impresiones* gratuitas adicionales; es decir, ocasiones en las que la gente de Facebook ve información sobre esa marca.

«No venderemos nunca más *banners* –dice Rose–. Los anuncios de compromiso impulsan el poder de Internet de permitir al comerciante entablar un diálogo con el consumidor. Eso es muy distinto a los anuncios tradicionales en forma de *banner* en la red. Ésos hacen lo que los publicistas han hecho en televisión y en la prensa escrita durante cincuenta años: interrumpir intencionadamente la experiencia que estás teniendo.» Mientras, Microsoft siguió vendiendo tales *banners* para Facebook. Generaron unos cincuenta millones de dólares en 2009, pero el contrato acabó a principios de 2010 y Microsoft, a cambio, se implicó más en las búsquedas de Facebook.

Pero mientras que la empresa ha invertido mucha energía en desarrollar y refinar los anuncios de compromiso y en gestionar con cuidado su relación con Microsoft, la mejor parte de sus ingresos por publicidad proviene de una tercera fuente: los anuncios de autoservicio que los anunciantes menores compran en la misma página de Facebook, mediante tarjeta de crédito. Cualquiera puede comprarlos, pero suelen hacerlo negocios locales.

Facebook da a los anunciantes más opciones de *targeting* que la mayoría de las páginas web porque la gente incluye aquí mucha información sobre ellos mismos abierta y voluntariamente. También pasan mucho tiempo en la página y hacen actividades muy variadas, lo cual crea oportunidades para ofrecerles publicidad. Si compras un anuncio en Google que aparece cuando la gente escribe «cámaras», en Facebook pones un anuncio similar para hombres casados de California con hijos pequeños pero que no han colgado ninguna foto.

A pesar de la importancia de la publicidad, incluso en las sesiones de Sandberg había otra categoría de ingresos que muchos creían que con el tiempo adquiriría mucha relevancia. Rose la llama «monetarización del consumidor», y significa que los usuarios pagan a Facebook directamente por algo, igual que pagan ya mucho dinero por partici-

par en varios juegos o por aplicaciones dentro del servicio. Facebook ya vendía cosas como tartas de cumpleaños virtuales por un dólar, pero hay muchas otras maneras con las que Facebook podía ganar dinero de los usuarios. Por ejemplo, podía haber tarifas asociadas a una moneda que la gente puede usar para comprar y vender cosas en Facebook, en especial a través de los juegos. La empresa ya lo está estudiando. En otras redes sociales de todo el mundo ya hay un gran mercado de decoraciones y declaraciones virtuales entre amigos. Sandberg cree que, al final, entre un 20 y un 30 por ciento de los ingresos de Facebook procederán de la venta de bienes virtuales o de la operación de una moneda propia de la página. En 2009, la venta de propiedades virtuales aportó unos treinta millones de dólares.

A principios de 2010 Facebook empezó a tener un renovado interés en los *créditos Facebook*, los que los usuarios compran a la empresa y luego utilizan básicamente en juegos, para comprar bienes virtuales. Cuando un usuario gasta su crédito, Facebook se queda con el 30 por ciento de su valor. Hay juegos que han empezado a adoptar solamente esta forma de pago, sustituyendo toda una serie de métodos de pago a través de terceros que predominaban anteriormente. Justin Smith, director de Inside Network, la primera firma que estudia y analiza el comercio de Facebook, opina que este sistema de créditos se convertirá en una parte importante del futuro de la página. «La idea —dice— es que Facebook podrá favorecer nuevos tipos de incremento de los ingresos porque los usuarios cada vez se sentirán más cómodos pagando a Facebook que a una tercera parte.» Smith hasta cree posible que la empresa pudiera permitir a los usuarios utilizar el crédito Facebook para compras en otras páginas de Internet. Hasta un pequeño pellizco de este sistema podría ser una importante fuente de ingresos. Zuckerberg, sin embargo, dice que el trabajo de la empresa con el sistema de créditos hasta ahora ha consistido básicamente en facilitar la vida a los creadores de aplicaciones de la plataforma Facebook. «Nuestra intención no es generar beneficio de todo esto en un futuro inmediato —dice—. Con el tiempo, si se convierte en algo extendido, podría ser un buen negocio.»

Actualmente Facebook se sitúa en el centro de un reajuste fundamental del capitalismo. Mark Zuckerberg, como hombre de su generación, lo ha entendido de manera intuitiva desde que lanzó Facebook en Harvard. El marketing no puede consistir en una serie de empresas que ponen anuncios delante de la gente, y no porque eso sea malo, sino porque ya no funciona. La palabra publicidad ya no es realmente el término adecuado para definir lo que ocurre en Facebook. Es meramente una abreviatura útil, como en las sesiones de Sandberg, para referirse a un proceso en el que las empresas gastan el dinero para que un mayor número de personas estén más interesadas en sus productos.

Pero los especialistas en marketing ya no pueden controlar la situación. Primero, cuando aparecieron los blogs en 2001 y 2002, se hizo evidente que los consumidores se estaban convirtiendo en editores. El público empezaba a crear sus medios de comunicación. Ahora Facebook permite que esta tendencia se extienda hasta el consumidor menos tecnológico. Los usuarios disponen de su propia página web y de las herramientas para mandar mensajes y crear y enviar contenidos. Buena parte de estos contenidos es sobre productos y servicios comerciales. Y hoy en día cualquiera puede crear una página de Facebook sea cual sea su finalidad.

El gasto del consumidor es el motor que conduce a cualquier economía moderna, pero el *consumidor* ya no se limita a consumir, como Facebook ha puesto en evidencia. El control está cada vez más en manos de la gente.

«Las marcas ya están en Facebook, lo quieran o no», dice Tom Bedcarre, que dirige AKQA de San Francisco, la mayor agencia de publicidad digital independiente, y ardiente fan de Facebook. «De cualquier cosa que la gente ama u odia, crearán un grupo o una página, y opinarán sobre ella.» Una herramienta de marketing que el jefe de ventas de publicidad de Facebook, Mike Murphy, utiliza a menudo, es buscar en la base de datos de Facebook cuando intenta vender anuncios a una empresa, para así poder demostrarles lo infiltrada que ya está en Facebook. Para una empresa tan conocida como McDonald's, por ejemplo, el número de referencias es de millones.

Hay empresas que hacen intentos desafortunados de aplastar los sentimientos del consumidor. La cadena de cafeterías canadiense Tim Hortons respondió a los grupos que criticaban a su empresa mandando a sus miembros cartas de abogados en las que se les conminaba a deponer su actitud. Surtieron muy poco efecto. No hay ningún abogado que pueda impedir a nadie en Facebook que critique o desprestigie a una marca o producto. Como dice Randall Rothenberg, presidente del grupo comercial Interactive Advertising Bureau, «las conversaciones no se pueden controlar; lo único que podemos hacer es participar en ellas».

Más que interrumpir una conversación, las empresas antes conocidas como publicistas ahora han de pensar en cómo generar debates en Facebook, o formar parte de ellos. Las que lo hacen con éxito ayudan a los usuarios a conectarse entre ellos y a comunicarse. «Es un nuevo tipo de intercambio de valor para los vendedores—dice Bedecarre—. Yo te daré valor y tú te sentirás mejor».

Mazda pidió ayuda a los fans de su página de Facebook con el diseño de un nuevo modelo para 2018. Estudiantes de diseño de todo el mundo aportaron sus ideas. La marca de helados Ben&Jerry's dejó que la gente opinara sobre cuál debía ser su siguiente sabor. Cada vez que esos fans de Mazda o de Ben&Jerry's escriben algo en su página, en su perfil aparece un mensaje que, a su vez, aparece en el canal de noticias de sus amigos. Los consumidores, por tanto, están enviando mensajes a sus amigos que benefician al vendedor. Es así como el programa de sabores, desarrollado por la empresa de marketing Edelman Digital, permitió a Ben&Jerry's aumentar sus fans de trescientos mil a un millón en tan sólo seis semanas. En ambos casos, la campaña empezó con anuncios de compromiso en la página de bienvenida de Facebook.

Los usuarios de Facebook suelen obtener a menudo algo concreto cuando se les intenta vender. De hecho, reciben parte de la compensación que en el pasado habría ido a un canal de televisión o un periódico. Starbucks ha repartido cupones de tazas de café gratis. Ben&Jerry's ha regalado cucuruchos de helado. Los regalos han funcionado también para los vendedores que pretenden llegar del mismo modo a clientes de negocio. AKQA ayudó a su cliente VISA a crear la Visa

Business Network para pequeños negocios en Facebook. Visa regaló a cada empresa que se apuntó cien dólares para invertir en publicidad en Facebook. Varios cientos de miles lo hicieron.

Algunas empresas orientadas al consumidor ponen hoy día menos énfasis en su página web y más en su página Facebook, donde pueden utilizar una amplia variedad de aplicaciones Facebook y donde las acciones de sus fans se proyectan de manera vírica a sus amigos. Vitamin Water, por ejemplo, ha empezado a dirigir a sus consumidores a Facebook.com/vitaminwater en sus anuncios de televisión y en los *banners* colocados en cualquier otro sitio de la red. Gap muestra la dirección de su página Facebook en todos sus anuncios.

La relación entre la gente y las empresas en Facebook seguirá evolucionando rápidamente, y es muy probable que provoque resultados sorprendentes. Hay muestras crecientes de que incluyendo al consumidor en el propio proceso de creación, diseño e incluso montaje de un producto, las empresas son capaces de reducir costes, crear productos que la gente desea y fidelizar al cliente. Facebook puede verse como una red colaboradora gigante. Es la plataforma perfecta para tales innovaciones. Las pruebas de Ben&Jerry's y de Mazda indicaron el camino, pero en 2009, una pequeña productora de cine llamada Mass Animation, trabajando mano a mano de cerca con personal de Facebook, llevó la idea mucho más lejos: produjo una película de animación creada por los usuarios de Facebook. La película, de cinco minutos y titulada *Live Music*, incluye segmentos aportados por 55 personas de diecisiete países distintos, incluidos Kazajistán y Colombia. Algunos tenían tan sólo catorce años. Mass Animation creó un guión, una banda sonora y la primera escena, lo cual marcó el estilo gráfico de la película. Su página de Facebook atrajo a 57.000 miembros, 17.000 de los cuales se descargaron un programa específico. Los miembros de la página votaron para determinar qué fragmentos se tenían que incluir en la película. Los colaboradores ganadores se llevaron un premio de quinientos dólares y aparecieron en los créditos del filme, que Sony distribuyó en salas comerciales a finales de 2009 como apertura de una producción de animación. «Las redes sociales están traducándose en producción social», afirma Don Tapscott, autor de *Wikinomics*, sobre

las nuevas formas de colaboración empresarial, y *Grown Up Digital*, sobre los jóvenes y la tecnología. «Ya no se trata sólo de amistades; esto está cambiando la manera en que articulamos las capacidades de la sociedad, para innovar y para crear productos y servicios.»

Facebook es el medio más eficaz para orientarse a un público objetivo de toda la historia. Los publicistas quieren mostrar sus anuncios a la gente que es más probable que reaccione. En la red, hasta la aparición de Facebook tenían que contratar servicios que laboriosamente y a cambio de mucho dinero seguían las huellas digitales de los usuarios por Internet, intentando deducir su género, edad e intereses por las páginas que visitaban y las opciones que seleccionaban. Pero en Facebook los usuarios son claros respecto a sus propios datos porque están seguros de que los únicos que los verán son aquellos que ellos aprueban como amigos. «Facebook tiene el mejor conjunto de datos con diferencia —dice Josh James, CEO de Omniture, un gran servicio de orientación publicitaria en Internet que trabaja con Facebook—. Es el primer lugar en el que los consumidores han llegado a decir: “Ése soy yo y puedes utilizarlo”» Según Sandberg, «tenemos mejor información que nadie. Sabemos el género, la edad, la ubicación, y son datos reales, en oposición a las cosas que otros pueden deducir». El *targeting* de deducción que utilizan los publicistas en el resto de la red a menudo es erróneo, dice.

Los usuarios de Facebook ofrecen voluntariamente grandes cantidades de datos sobre ellos mismos y luego generan todavía más a través de su comportamiento en la página, relacionándose con otros usuarios, con grupos y con páginas. Facebook lo rastrea todo en su base de datos y lo utiliza para introducir publicidad. La política de Facebook consiste en no mirar los datos individuales de nadie excepto para asegurar que no viola las normas del servicio. Asegura que no comparte nunca los datos reales con los publicistas. Facebook se limita a dejar que éstos utilicen los datos conjuntos para elegir entre un amplio menú de parámetros y orientar la publicidad a exactamente el tipo de personas a las que intentan llegar.

Cualquiera puede elegir entre el sinfín de combinaciones que hay en la página de publicidad de autoservicio de Facebook. Puedes mostrar tu anuncio sólo a mujeres casadas de más de treinta y cinco años que vivan en el norte de Ohio. O mostrar un anuncio sólo para empleados de una empresa de una ciudad en una fecha determinada. (Las empresas que tratan de captar a personal de un competidor lo hacen muy a menudo.) Los clientes de los anuncios de compromiso de Facebook más caros pueden elegir características todavía más detalladas: mujeres que son madres, hablan de pañales, escuchan Coldplay y viven en una ciudad, por ejemplo. «Este *targeting*, simple y llanamente, simboliza lo que hoy en día somos capaces de hacer, y explica por qué estamos creciendo», dice Rose de Facebook.

Pertenezco a la generación del *baby boom* y en mi perfil pongo muchos músicos que me gustan. Así, en Facebook me encuentro a menudo un anuncio de una platina USB que convierte viejos vinilos en archivos digitales de MP3. El anunciante busca amantes de la música de mi edad porque es probable que conservemos muchos vinilos.

La información que tiene Facebook de sus usuarios le permite ayudar a los anunciantes a hacer estudios de mercado. Pongamos que una empresa trata de decidir qué música poner en un anuncio de televisión. Facebook puede estudiar sondear los perfiles de toda la gente que es fan de la página de este anunciante y saber qué música es más probable que escuchen. Si compras un anuncio de compromiso, Facebook te puede indicar el grupo demográfico exacto de los usuarios que han clicado en él. «Puedo decirle a un anunciante, por ejemplo, que, aunque él pensaba que su público eran mujeres entre dieciocho y veinticuatro años, en realidad son hombres de entre diecinueve y veinticuatro —dice el jefe de publicidad de Facebook, Mike Murphy—, y que les gusta el fútbol y cuáles son sus tres películas favoritas. Si quieres llegar a éstos, he aquí sus programas de televisión favoritos. Puedes crear toda tu campaña publicitaria basándote en los datos que te facilitamos. Es un activo que no podrías adquirir en ninguna otra parte del planeta.» Ahora la empresa trabaja con un servicio llamado Nielsen Homescan para relacionar los datos que Nielsen recoge sobre la compra de productos en miles de hogares

estadounidenses con el comportamiento en Facebook de estos residentes. Los anunciantes podrán ver qué anuncios vieron los usuarios de Facebook y qué productos compraron. Este tipo de datos ha existido durante mucho tiempo para la televisión. Si Facebook puede demostrar que es al menos igual de efectivo, los anunciantes tendrán más ganas de estar ahí.

La facilidad de Facebook en el dominio de todos estos datos aportados por los usuarios hace creer a muchos que puede ganar más dinero. «Facebook tiene la oportunidad que Google sólo desea tener: la capacidad de crear una propuesta creíble para los anunciantes de las principales marcas», dice Alan Gould, que dirige la empresa de medidas publicitarias Nielsen iAG. «Creo que Facebook básicamente cambiará los pilares del marketing y se convertirá en un negocio colosal», dice Mike Lazerow, CEO de Buddy Media, que crea aplicaciones promocionales y páginas para empresas en Facebook. «Cuando combinas cuatrocientos millones de personas con datos no sólo sobre dónde viven, sino de quién son amigos, qué intereses tienen y lo que hacen *online*... potencialmente, Facebook posee el proyecto genoma de Internet.»

Hasta ahora ha habido pocas resistencias entre los usuarios de Facebook para que se utilicen sus datos como orientación publicitaria, pero podría ser aquí donde los retos de privacidad se hagan mayores. No cuesta imaginar cómo un error de orientación o cualquier metedura de pata podría provocar un gran contratiempo publicitario que manchara la reputación de una empresa.

Y no es que no haya habido problemas. En este mundo de marketing centrado en lo que a la gente real le gusta o no le gusta, el mayor riesgo hasta ahora ha sido que los usuarios aparecieran como si respaldaran o iniciaran la transmisión de mensajes que en realidad desapruban. Un hombre llamado Peter Smith de Lynchburg, Virginia, en julio de 2009 encontró un anuncio de Facebook que decía: «¡Eh, Peter, hay solteras calientes que te están esperando!». Al lado había una foto de una mujer guapa y sonriente... que era su esposa. Resultó que Cheryl Smith jugaba a juegos en Facebook. Había dado permiso a un juego para acceder a sus datos a través del hermético proceso que Facebook

utiliza para vincular usuarios con aplicaciones. La empresa de los juegos usó la red de un tercero, que contenía anuncios dentro del juego. Al parecer, la red publicitaria cogió su foto de dentro del juego y la incluyó en el anuncio de citas. La red publicitaria que robó la foto estaba violando las normas de Facebook y fue excluida. Posteriormente, Facebook aclaró sus normas de publicidad para dejar claro que compartir los datos de los miembros de esta forma no está permitido. Pero como la gente se relaciona con las aplicaciones y utiliza Facebook de una manera cada vez más variada, cada vez es más difícil controlar cómo se usan los datos de los usuarios. Es probable que en el futuro se cometan más errores.

En los meses posteriores a la llegada de Sandberg, la dirección de la empresa sufrió una reestructuración. Hubo una serie de bajas. Owen Van Natta fue el primero en marcharse, lo cual no fue ninguna sorpresa. Era obvio que con la llegada de Sandberg, pasara lo que pasase jamás tendría la oportunidad de llegar a CEO. En un año, Van Natta se convirtió en CEO de MySpace (aunque duró menos de un año en el puesto).

A medida que Sandberg iba situándose y reorientando a Facebook en sus claras oportunidades en cuanto a publicidad, el equipo fundador de Zuckerberg —la joven pandilla que le ayudó a crear Facebook— también empezó a dispersarse. Matt Cohler, su *consigliere* desde principios de 2005, se marchó para incorporarse a la prestigiosa Benchmark Capital y convertirse en capitalista de riesgo, algo que según afirma siempre había deseado hacer. Sigue siendo buen amigo de Zuckerberg. Adam D'Angelo, el colega de Exeter que había entrado y salido de Facebook varias veces, volvió a marcharse para fundar una nueva empresa llamada Quora y se llevó al alto ingeniero Charlie Cheever con él.

Pero la más impactante fue la partida de Dustin Moskovitz, la mano derecha de Zuckerberg desde el principio y todavía uno de los mayores accionistas de la empresa, con aproximadamente un 6 por ciento de las acciones. Moskovitz, como D'Angelo, sigue teniendo una

buena amistad con Zuckerberg, y se marchó para fundar su propia empresa de programación de Internet llamada Asana, una idea que llevaba mucho tiempo concretando. Se propone crear programas de productividad *online* conectados con Facebook para empresas, compitiendo con Google Docs y Microsoft Office, entre otros. Es un proyecto grande y ambicioso. Dice que durante mucho tiempo estuvo pensando si podía quedarse en Facebook mientras perseguía esta idea, pero llegó a la conclusión de que para la empresa supondría una distracción.

La influencia que Moskovitz ejercía como compañero de habitación autodidacta convertido en CTO, fue menguando inevitablemente a medida que la empresa superaba los mil empleados y todo se profesionalizó. Durante mucho tiempo controló conjuntamente la dirección de la empresa. Pero a medida que fue creciendo, la autoridad de Zuckerberg iba aumentando y la de Moskovitz disminuía. A pesar de su amplia participación en acciones, ya no podía tener el impacto de antes. «Sencillamente hay desacuerdos sobre la dirección en que avanza la compañía —dice un amigo de ambos—, y cuando hay alguien que tiene toda la autoridad, estos desacuerdos acaban siendo irreconciliables.» También resultaba lógico que Moskovitz fundara Asana fuera de la empresa, porque Zuckerberg había demostrado repetidamente que tenía muy poco interés en añadir opciones que hicieran a Facebook más útil en el entorno laboral.

En cada caso, los amigos íntimos de Zuckerberg —y todos siguen llamándose así— dicen que no se marcharon por ningún conflicto irresoluble con Mark. D'Angelo dice que sencillamente no está hecho para organizaciones tan grandes en las que hay que consensuarlo todo constantemente. Dice que sigue estando muy unido a Facebook pero que la burocracia que tenía que gestionar a diario le producía frustración. Zuckerberg «sencillamente, es más tolerante con eso que alguien que no siente la empresa como propia», dice D'Angelo.

Chris Hughes, el otro cofundador, que había abandonado el barco antes, es más contundente: cree que los amigos de Zuckerberg, con cuya mayoría sigue en contacto, se marcharon en parte porque, como él, acabaron hartos. «Trabajar con Mark es todo un reto —explica—. No

estás nunca seguro de si lo que haces le gusta o no. Es mucho mejor ser amigo de Mark que trabajar con él.»

El CEO se siente un poco melancólico cuando recuerda la marcha de sus amigos. Confiesa que le afectó mucho cuando Moskovitz le dijo que quería marcharse, un año antes de hacerlo. Cuando se fue, Zuckerberg ya se había resignado. En cuanto a Cohler y D'Angelo, Zuckerberg dice: «Me gustaría que hubiéramos encontrado la manera de seguir dándoles funciones».

La incorporación de Sandberg como número dos tuvo poco que ver con esa diáspora del grupo, pero Moskovitz, por una vez, no se apunta al consenso de entusiasmo que generaron las sesiones Sandberg. Cuando le pregunto sobre el impacto de Sandberg sobre Facebook, responde con su habitual estilo directo: «Globalmente positivo, eso es seguro —empieza. Pero luego, prosigue dudoso—. Para mí es difícil ser muy optimista, porque pienso que su papel entró en conflicto con lo que debería haber sido la evolución natural de la empresa. Al mismo tiempo, lo entiendo perfectamente. Pero soy un gran defensor de invertir lo máximo en el producto y hacer lo mínimo para generar dudas en las futuras adhesiones o para que la gente no disfrute tanto de su experiencia. Y eso a menudo puede entrar en conflicto directo con la cantidad de publicidad en la página, que es su responsabilidad profesional». Confiesa que considera bueno que aclarara la manera como los anuncios funcionarían en Facebook, pero añade: «Lo veo casi como un mal necesario». Luego retrocede un poco y añade: «Probablemente ahora tengamos el equilibrio correcto».

A pesar del consenso sobre que el negocio de Facebook es la publicidad, Zuckerberg sigue declarando regularmente que la creciente base de usuarios de Facebook sigue siendo más importante que su monetización. Y tanto Moskovitz como D'Angelo siguen coincidiendo firmemente con él: «Puede que hoy ganes un dólar por usuario —dice Moskovitz—, pero si puedes conseguir que invite a diez amigos, entonces ganarás once dólares. El crecimiento de Facebook es tan exponencial que es muy difícil decir que éste es el punto en que empezamos a pactar». D'Angelo también se muestra poco entusiasta con la publicidad en el momento actual. «Personalmente, estoy más a favor

del crecimiento —afirma—. Quiero decir que, si crees que Facebook va a estar ahí mucho tiempo, de lo cual estoy convencido y adoptas este enfoque de que debemos conseguir que llegue a todas partes y a todo el mundo, entonces me parece obvio pensar que acabarás ganando mucho dinero con un producto que todos utilizan a diario».

Los mayores aliados antipublicidad y procrecimiento de Zuckerberg se han marchado, pero él sigue estando muy comprometido con la visión a largo plazo. «Es muy importante que la gente entienda que lo que estamos haciendo ahora es sólo el principio —dice—. Las empresas que han triunfado y que provocan el mayor impacto y son capaces de barrer a todos los demás son las que tienen un horizonte más lejano.» El miembro de la junta Peter Thiel ha sido siempre un gran defensor de la necesidad de apoyar continuamente el crecimiento. Incluso en ciertos momentos de la historia de la empresa en los que Zuckerberg estaba concentrado en otros temas, Thiel repetía siempre su refrán: «Amplíemos la base de usuarios, amplíemos la base de usuarios».

Mike Murphy, veterano de Facebook y director de ventas con mucho empuje, admite que ha habido siempre tensión sobre si los ingresos importaban tanto como el crecimiento, y que eso le hacía enloquecer cuando llegó, a principios de 2006. «Mi nivel de frustración ha menguado de manera espectacular —dice ahora—. Mark no ha faltado nunca a sus compromisos sobre recursos que nos ha dicho que nos daría.» La empresa cuenta ahora con 260 personas dedicadas exclusivamente a la venta de publicidad. Antes de la llegada de Sandberg, Facebook sólo tenía oficinas de ventas en Palo Alto, Nueva York y Londres, pero al año siguiente a las sesiones Sandberg, se abrieron oficinas en Atlanta, Detroit, Chicago, Dallas, Dublín, Los Ángeles, Madrid, Milán, París, Sydney, Estocolmo, Toronto y Washington. En breve, la empresa abrirá en Boston, Hong Kong, India y Japón. Su sede internacional está en Dublín.

Sandberg dice que centrarse en el crecimiento no está reñido con el objetivo de incrementar los ingresos. «Nuestras metas son, por este orden, ¿cuántos usuarios tenemos? Y los ingresos. Éstos son los motivos más importantes de nuestra misión. Pero no puedes tener lo uno sin lo otro.»

La industria publicitaria se está orientando hacia Facebook. El número de anunciantes que usan su autoservicio virtual se triplicó de 2008 a 2009. Un estudio llevado a cabo en 2009 por la Association of National Advertisers observó que el 66 por ciento de todos los vendedores utilizan hoy en día algún tipo de medio social, comparado con sólo el 20 por ciento en 2007. Y actualmente, eso significa casi siempre Facebook. La gran mayoría de los grandes anunciantes en Estados Unidos han empezado a poner publicidad aquí. Esto incluye a PepsiCo, Procter&Gamble, Sears y Unilever. Y los usuarios de Facebook están aceptando la creciente presencia comercial en el servicio. En febrero de 2010 sus páginas tenían 5.300 millones de fans, y unos veinte millones de usuarios se hacen fans de páginas a diario. Algunas de las que cuentan con más de tres millones de fans son Coca-cola, Disney, Nutella, Skittles, Starbucks y YouTube.

En la propia empresa, las perspectivas económicas que ofrece Facebook son positivas. Marc Andreessen, a quien Zuckerberg le pidió que se incorporara a la junta de directores a principios de 2008 (para llenar uno de los puestos vacantes), no tiene palabras para describir lo grande que puede llegar a ser el negocio Facebook: «Facebook posee el trampolín hacia la monetización más claro que he visto en mi vida —dice—. Como la luz del día. Con la caída de ingresos de televisiones, radio y prensa escrita, hay 200.000 millones de dólares de inversión en publicidad que han quedado disponibles. Este dinero tiene que ir a Internet, y Facebook poseerá todos estos datos, como consecuencia de la actividad de sus usuarios, y ahí será capaz de orientarse». La televisión se convirtió en el gran receptor de las inversiones publicitarias porque allí era donde se centraba la atención del consumidor; pero si esta atención se está desviando lentamente hacia un nuevo medio, como sugieren los datos, también lo hará el dinero.

Sandberg se quedó sorprendida de lo bien que le han ido las cosas a Facebook durante la reciente crisis económica. En otoño de 2008, la empresa redujo sus objetivos de crecimiento significativamente y recortó los gastos previstos. «Era como si el mundo se estuviera desmoronando, y yo estaba inquieta», dice Sandberg. Parecía inevitable que la recesión global tuviera que afectar a Facebook, pero no lo hizo.

En una entrevista de mediados de 2009, declaró: «Nuestro ritmo de publicidad, básicamente, se está manteniendo, en una época en la que todo el mundo está viendo la suya dramáticamente reducida. Sencillamente, a nosotros nos va cada vez mejor». La empresa de estudios de mercado comScore informa que la publicidad *online* en Estados Unidos se está trasladando a las redes sociales—ahora acumulan el 23 por ciento de los anuncios totales— y que en diciembre de 2009 Facebook mostró 53.000 millones de anuncios, o el 14 por ciento de toda la publicidad virtual.

Los esfuerzos de Sandberg por aportar claridad al modelo de negocio de Facebook se están viendo recompensados. Ha encontrado su lugar en medio de una cultura juvenil. Otros altos directivos, tanto oficial como extraoficialmente, expresan su admiración por lo bien que gestiona la organización, por cómo se relaciona con la gente y cómo consigue que se hagan las cosas. Ahora las cifras de Facebook crecen con rapidez. Aunque Facebook no revela sus finanzas, los ingresos totales, según fuentes bien informadas, en 2009 fueron de más de 550 millones de dólares; menos de trescientos millones en 2008. Eso representa un asombroso crecimiento de casi el cien por cien. Las mismas fuentes estiman que en 2010 la empresa podría superar los mil millones en ingresos.

Esta mejora en los números de Facebook está alimentada sobre todo por sus magníficamente bien orientados anuncios de autoservicio, que se venden básicamente a pequeños anunciantes, aunque todos los esfuerzos dedicados a los anunciantes más grandes siguen constituyendo la mayor parte de los ingresos. En 2009 significaron entre trescientos y cuatrocientos millones. Aunque de media, los precios que Facebook puede cobrar por estos anuncios siguen siendo muy bajos, la empresa pone tantos que el negocio es cada vez mejor. Una fuente bien documentada de dentro de la empresa afirma: «La gente subestima demasiado el impacto que tienen dos factores interrelacionados sobre nuestros ingresos: el crecimiento en el número de usuarios y el crecimiento en uso». A finales de 2009, la empresa de estudios comScore calculó que el usuario medio de Facebook en Estados Unidos pasa una media de seis horas al mes en el servicio.

La siguiente categoría mayor son los anuncios de compromiso y otra publicidad de marca vendida directamente por Facebook, que probablemente subía a más o menos cien millones de dólares. Los anuncios vendidos por Microsoft representan otro pellizco, más de cincuenta millones. Finalmente, los objetos virtuales y otros ingresos varios representan entre treinta y cincuenta millones de dólares.

«Existe el tópico de que todo el mundo espera nuestro modelo de ingresos—dice Sandberg—, pero nosotros lo tenemos y consiste en la publicidad. Es el negocio en el que estamos, y funciona.» Hoy en día, en Facebook son pocos los que no están de acuerdo con ella.

Facebook y el mundo

«Hacer del mundo un lugar más abierto no se consigue de la noche a la mañana.»

Mark Zuckerberg está dentro de un gran furgón aparcado en el campus de la prestigiosa Universidad de Navarra en Pamplona, España. Estamos en octubre de 2008 y acaba de hablar durante una hora en el mayor auditorio del centro académico. En la sala sólo hay butacas para cuatrocientas personas, pero al menos seiscientos estudiantes se han colado dentro. Antes de que el furgón pueda avanzar se acerca un grupo de gente, todos saludando frenéticamente y esforzándose por llamar la atención de Zuckerberg. Mientras el vehículo intenta salir, un grupo de seis o siete chicas corren delante de él. Cuando Mark sale en su próximo destino, el despacho del presidente, las chicas están otra vez allí. Zuckerberg accede a posar con ellas para una foto (que colgarán en Facebook, por supuesto). Luego el grupo se disuelve entre risas encantadas, todavía mirándolo de reojo, sin creerse demasiado su suerte. «Ahora eres una estrella del rock», le dice Anikka Fragodt, la asistente personal y de confianza de Zuckerberg (desde febrero de 2006), que junto a tres trabajadores más de Facebook (y yo mismo) lo acompañan en una gira promocional por Europa.

En marzo de 2009, la empresa de estudios de mercado Nielsen Company anunció un cambio de los que marcan época en Internet. Por primera vez, el tiempo que los usuarios de Internet pasaban en las redes sociales superaba el que invertían en su cuenta de correo elec-

trónico. Una nueva forma de comunicación se había convertido en predominante. En 2008, el tiempo total consagrado a las redes sociales había crecido alrededor de un 63 por ciento en todo el mundo. Facebook, sin embargo, jugaba en una liga distinta, muy por delante del resto de los servicios estudiados por Nielsen. El tiempo dedicado a Facebook había crecido un 566 por ciento en un año, hasta 20.500 millones de minutos.

La escala del crecimiento global de Facebook en los últimos años cuesta de imaginar. Desde el momento que abrió a todo el público en otoño de 2006, los angloparlantes de todo el mundo empezaron a subirse al tren. A principios de 2008, Facebook inauguró un nuevo proyecto de traducción, y a finales de 2008 podía utilizarse en 35 idiomas distintos. Pero ya entonces, con el proceso de internacionalización todavía muy incipiente, el 70 por ciento de sus entonces 145 millones de usuarios activos ya se encontraba fuera de Estados Unidos. Nielsen calculaba en ese momento que el 30 por ciento de los usuarios de Internet de todo el mundo estaban en Facebook, un 11,1 por ciento el año anterior. El único servicio que lo supera en usuarios es Google.

Las expectativas de la propia empresa siguen superándose. Su ambiciosa meta interna confidencial a principios de 2009 era alcanzar los 275 millones de usuarios activos a finales de aquel año. Pocos en la empresa lo consideraban factible, pero a finales de agosto ya se había logrado y a finales de ese año tenían más de 350 millones de miembros activos, creciendo a un ritmo de un millón de usuarios al día repartidos por 180 países.

Las estadísticas improbables siguen acumulándose. En diecisiete países de todo el mundo, más del 30 por ciento de los ciudadanos—no usuarios de Internet, sino ciudadanos—están inscritos en Facebook, según el *Facebook Global Monitor*. Hablamos de Noruega (46 por ciento), Canadá (42 por ciento), Hong Kong (40,5 por ciento), el Reino Unido (40 por ciento), Chile (35 por ciento), Israel (32,5 por ciento), Qatar (32 por ciento) y Bahamas (30,5 por ciento). En la pequeña Islandia, el 53 por ciento de la población es usuaria de Facebook. Facebook es la primera red social en Brunei, Camboya, Malasia y Singapur, entre otros

países. Superó a MySpace en visitantes globales en mayo de 2008, según comScore. Y a mediados de 2008, la palabra *Facebook* superó a *sexo* en frecuencia de búsquedas en Google a nivel mundial.

Durante años, en las oficinas de Facebook corre el rumor de que la empresa persigue el «dominio total». Pero el motivo que divierte es que evoca una verdad sorprendente. Zuckerberg se dio cuenta hace mucho tiempo de que la mayoría de los usuarios no van a perder tiempo creándose perfiles múltiples en redes sociales distintas. También sabía por sus interminables sesiones de lluvia de ideas en Harvard y en Palo Alto sobre los «efectos red» que una vez que empieza el proceso de consolidación en una plataforma de comunicación, puede acelerarse y convertirla en la ganadora absoluta del mercado. La gente se incorporará y utilizará la herramienta de comunicación que tenga más usuarios ya en activo. Así, convirtió en objetivo crear una herramienta no para Estados Unidos, sino para el mundo entero. La idea era superar al resto de las redes sociales, estén donde estén, conquistar a sus usuarios y convertirse en estándar de facto. En su opinión, era o esto o desaparecer.

En una serie de países clave hay otras redes sociales que tienen más usuarios que Facebook, como Brasil, China, Japón, Corea, Rusia y algunos más. En la mayoría de estos países hay una empresa local que domina el mercado. Para Zuckerberg, un imperativo estratégico es eliminar el dominio de estos servicios. Como dijo Zuckerberg al público madrileño en su viaje a España: «Hacer del mundo un lugar más abierto no se consigue de la noche a la mañana; se puede lograr en unos diez o quince años».

Pero ¿cómo creció Facebook tanto y tan rápido? No mucho después de instalarse en California, Zuckerberg empezó a pensar en el potencial que tenía Facebook para convertirse en un fenómeno global. Influenciado por el ambicioso Sean Parker, Zuckerberg empezó a pensar que si gestionaba bien su servicio podía convertirlo en un coloso internacional. Hizo muchas cosas bien que cimentaron su futuro crecimiento internacional. Por un lado, Zuckerberg mantuvo la sencillez de la interfaz de Facebook, clara y limpia. Al igual que Google, un aspecto elemental enmascaraba adecuadamente un conjunto de tec-

nologías de una enorme complejidad y favorecía que una amplia variedad de gente se sintiera bienvenida. En una de sus paradas en España, Zuckerberg resumió así su estrategia internacional: «Sencillamente consiste en crear el producto mejor y más simple que permita a la gente compartir información con la máxima facilidad».

Facebook tiene también una característica fundamental que ha demostrado ser la clave de su atractivo en cualquier país: allí sólo encuentras a amigos. La naturaleza de Facebook, que se basa en la identidad real, le ha diferenciado desde el principio de la mayoría de las redes sociales existentes y ha facilitado que se convierta en un fenómeno global único. En todo el mundo es el servicio americano percibido como menos americano. Las hordas de italianos que usan Facebook, por ejemplo, podrían crecer hasta ser millones sin ver a menudo a alguien que no fuera italiano. Los valores, intereses, tono o comportamiento que los usuarios tienen en Turquía, Chile o las Filipinas dentro de Facebook son los mismos a los que están acostumbrados en la vida real.

Y, un aspecto crucial, el idioma que la gente habla en Facebook es cada vez más el que hablan también cuando no están conectados. La herramienta de traducción que Facebook facilitó a principios de 2008 fue una de las mayores innovaciones de producto y tuvo un gran impacto sobre su crecimiento global. A principios de 2010 Facebook operaba ya en 75 idiomas, representando el 98 por ciento de la población mundial.

La herramienta de traducción daba un enfoque nuevo que aprovechaba el gran entusiasmo de los usuarios de todo el mundo. Más que pedir a sus propios empleados o proveedores que invirtieran años preciosos traduciendo las trescientas mil palabras y frases del servicio a numerosos idiomas distintos, Facebook ofreció el trabajo y encontró una gran profusión de sabiduría.

Para crear una versión en cada idioma, el programa de Facebook presenta a los usuarios la lista de palabras a traducir. Cualquiera, mientras utiliza el servicio, puede asumir la traducción al español, alemán, tagalo o swahili de una palabra o de todas las que quiera. Cada palabra la traducen varios usuarios. Luego el programa les pide a los usuarios

de aquel idioma que voten cuál es la palabra o frase más idónea para llenar cada campo.

La herramienta se usó por primera vez para el idioma español en enero de 2008, puesto que en aquel momento Facebook tenía 2,8 millones de usuarios en países en los que se hablaba español, y que lo estaban usando en inglés. Al cabo de cuatro semanas, 1.500 miembros de habla hispana de todo el mundo habían creado la versión entera. Los ingenieros de Facebook se limitaron a conectar sus conclusiones y Facebook en español fue lanzado el 11 de febrero. El siguiente fue el alemán. Eso llevó a dos mil personas a hacerlo en dos semanas y la versión estuvo en activo el 3 de marzo. La versión francesa se completó con la ayuda de cuatro mil usuarios en menos de dos días. Ahora, a Facebook añadir nuevos idiomas no le costaba prácticamente nada. Los usuarios decidieron que el idiosincrático *poke* de Facebook en español sería *dar un toque*, *anklopfen* en alemán y *envoyer un poke* en francés.

Éste es un proyecto que Zuckerberg no supervisó. «Estoy orgulloso de no haber intervenido —dijo en el momento en que se lanzó el traductor—. Es lo que esperas que suceda cuando estás creando una organización, ¿no? Que habrá gente que sencillamente creará cosas que se ajusten muy bien a los valores de la empresa sin que tú tengas nada que objetar.»

La estrategia de la plataforma Facebook de permitir que los externos creen las aplicaciones que quieran en ella también benefició sustancialmente a su expansión internacional. En julio de 2008 la empresa dejó que los programadores empezaran a utilizar los programas de traducción para las aplicaciones de Facebook, de manera que éstas también pudieran estar disponibles en cualquier idioma. En otoño de 2008, cuando Zuckerberg visitó España, ya había más de seis mil aplicaciones disponibles en español. A los usuarios de Facebook en España —o Chile o Colombia— el servicio les parecía un sitio hispano. Al cabo de ocho meses de ponerse en marcha la versión traducida, la población hispanoparlante de Facebook se multiplicó por cuatro y alcanzó más de 12 millones de usuarios. «Creemos que podemos hacer que un 30 o un 40 por ciento de la población lo utilice», declaró Zuc-

kerberg ante la prensa de Madrid. (España tiene 46 millones de habitantes.)

El afán globalizador de Zuckerberg tiene un ingrediente casi moral. En el abarrotado y animado auditorio de la Universidad de Navarra, dijo que «Facebook es para gente de todas las edades de todo el mundo». Dar a la gente más información sobre la gente que les rodea «debería crear una mayor empatía». En esta atribución de Facebook como poder que ayuda a la gente a entenderse mejor, Zuckerberg dispone de un aliado sorprendente: su mentor y miembro de la junta, Peter Thiel. El gestor de *hedge fund* e inversor de capital riesgo cree que Facebook es una herramienta clave en un mundo que necesariamente se está haciendo más pequeño. «Las personas en un mundo globalizado estarán más cerca las unas de las otras —explica—. El valor clave, para mí, será un aumento de la tolerancia. Lo que me gusta del modelo Facebook es que se centra en seres humanos reales y que les permite hacerse amigos de otras personas y crear relaciones no sólo dentro del contexto en el que ya se encuentran, sino también en contextos fuera de éste. La globalización no significa necesariamente que eres amigo de todo el mundo, pero, de alguna manera, significa que estás abierto a mucha más gente en más contextos de lo que antes habrías estado.» En otra sesión en España, Zuckerberg respondió a la pregunta de un periodista sobre por qué Facebook había tenido tanto éxito, diciendo: «Si das a la gente una manera mejor para compartir la información, estás cambiando su vida».

Pero el Facebook de Zuckerberg es claramente americano, aunque a menudo no se lo parezca a sus usuarios internacionales. La *americanidad* de Facebook no sólo se revela por el hecho de que un adolescente azerbaiyano pueda ponerse en contacto con un chico de Oklahoma, sino por sus suposiciones intrínsecas sobre cómo debe comportarse la gente. Los valores de Zuckerberg reflejan las libertades del discurso estadounidense; Facebook lleva ese discurso por todo el mundo, y esto está teniendo consecuencias tanto positivas como negativas.

En Estados Unidos, la gente da por sentada cierta dosis de transpa-

rencia y de libertad de discurso, pero en otras culturas eso tiene un gran coste. Cuando un padre en Arabia Saudí sorprendió a su hija relacionándose con hombres a través de Facebook, la mató. Los usuarios de los Emiratos Árabes Unidos crearon grupos de protesta como «Gulf Air apesta» y «Boicot a los delfinarios de Dubai». Eso, aparentemente, entraba dentro de los límites, pero cuando hubo grupos como «Lesbianas de Dubai», el gobierno intentó directamente prohibir Facebook.

Los gobiernos de todo el mundo están intentando adivinar cuál es la mejor manera de tratar a los usuarios de Facebook cuando se aprovechan de sus libertades. Cuando en Italia aparecieron grupos que alababan a los capos de la mafia encarcelados, hubo un senador que presentó una propuesta de ley que forzaría a las páginas web a eliminar los contenidos que «inciten o justifiquen» el comportamiento criminal. No se aprobó. (Las propias normativas de Facebook son más específicas: se elimina el contenido que apoya el odio, la violencia o la infracción de las leyes.)

En Cisjordania, los manifestantes dirigieron su ira contra el propio Facebook y lo llevaron por delicados asuntos de política internacional. Los colonos judíos de los territorios ocupados se escandalizaron de que Facebook les pidiera que dijeran que viven en Palestina. En marzo de 2008, un grupo llamado «No es Palestina, es Israel» obtuvo rápidamente 13.800 miembros. Al cabo de unos días, Facebook accedió a permitir que los residentes de ciertos asentamientos amplios dijeran que vivían en Israel. Mientras, un grupo llamado «Todos los palestinos de Facebook» reunió a 8.800 personas que protestaban, entre otras cosas porque Facebook obliga a los palestinos que viven en Jerusalén oriental a declarar que viven en Israel, a pesar de que la anexión de ese país de Jerusalén oriental todavía no ha sido aceptada por la comunidad internacional. Ahora, los usuarios de Facebook de la franja occidental pueden decir tanto que viven en Israel como en Palestina.

Los valores de la transparencia estadounidense puede que no siempre se comprendan bien, pero la gente de otras culturas cada vez acepta desvelar más cosas sobre ella misma. En Filipinas, cada día es más

normal que la gente de clase media cuelgue fotos de sus vacaciones de abril y mayo en Facebook, y que tengan a sus amigos informados de estos viajes con actualizaciones de su estado. A finales de 2008, relacionarse vía Facebook era tan popular en Italia que Poste Italiane, el servicio nacional de correos, empezó a bloquearles el acceso a sus empleados. (Sin embargo, a los empleados de la ciudad de Nápoles se les dio permiso para conectarse hasta una hora al día.)

Las diferencias culturales no parecen disuadir a la gente de diferentes países de encontrarle usos variados al servicio: el primer ministro danés, Anders Fogh Rasmussen, en abril de 2008 tenía doce mil seguidores en su página de Facebook y respondía personalmente a todos los comentarios. Entonces decidió convocar una salida de atletismo con los jóvenes que conoció en este medio. Uno de sus ayudantes comentó que era una estupenda manera de conectar con los votantes de la calle. Oscuras bandas de rock colombianas como Koyi K Utoh, que tocan música heavy-metal inspirada en los cómics anime japoneses, encontraron en Facebook una manera de promocionar sus conciertos y discos.

Uno de los aspectos de la *americanidad* de Facebook era una ventaja, en especial en sus primeros años, entre los estudiantes de fuera de Estados Unidos. Sus raíces académicas en Harvard y la Ivy League lo hacían parecer todavía más atractivo. «He oído a gente decir en Facebook que temían que eso los hacía parecer elitistas, pero, de hecho, muchos jóvenes de todo el mundo tienen a estas universidades en un pedestal», dice Jaréd Cohen, autor de *Children of Jihad*, un libro sobre cómo ve la cultura y la tecnología la juventud de Oriente Medio. Ya a mediados de 2007 Facebook era utilizado por veinte mil egipcios que hablaban inglés, por ejemplo, mayoritariamente estudiantes privilegiados y recién licenciados de universidades occidentalizadas. «Me conecto unas tres horas diarias, más o menos, y normalmente de noche», declaraba Sherry El-Maayirgy, una ejecutiva de marketing de El Cairo, a la revista de lengua inglesa *Egypt Today*, en mayo de 2007. «Es un lugar realmente sorprendente para conocer a gente nueva y recuperar el contacto con viejos amigos que se han ido distanciando.» Buena parte de la conducta virtual era libertina. Un grupo local lla-

mado «Si este grupo llega a los 1.000 miembros, mi novia se acostará conmigo» obtuvo comentarios de apoyo, según la revista. Y proliferaban los concursos de belleza, como uno llamado «La chica más sexy de la American University de El Cairo».

El crecimiento de Facebook por todo el mundo desmiente la imagen errónea de que es un sitio básicamente para jóvenes. Mientras en Estados Unidos hay muchos adultos que lo rechazan o que se cansan rápidamente, en la mayor parte del resto de los países lo usa gente de todas las edades. El mayor aumento global de Facebook en 2008 se produjo entre la población de entre treinta y cinco y cuarenta y nueve años de edad, según Nielsen. Este grupo constituye hoy más o menos un tercio de los usuarios de Facebook. «A nivel internacional... Facebook se percibe como generalista y MySpace como más orientado a un grupo demográfico más joven», dice la Nielsen Company en un informe sobre las redes sociales globales. Facebook parece reflejar las condiciones del mundo real. Las mujeres representan más de la mitad de las filas de Facebook en todo el mundo —excepto en algunos países de Oriente Medio y África, donde tienen los derechos muy limitados.

Hay países en los que el poder que Facebook otorga al individuo puede parecer más importante que en otros. La gente formada de Oriente Medio suelen ser usuarios activos y apasionados de Facebook. «Los jóvenes de allí tienen algunos de los perfiles más complicados —explica Cohen—. Se trata de países represivos, con pocos canales de expresión, de modo que la gente puede sentirse más real en el mundo virtual que en la vida cotidiana.» Facebook puede convertirse en una manera de asegurar el derecho a ser uno mismo. Tanto en Turquía como en Chile, Facebook es tan omnipresente en muchos círculos cultos que no estar suscrito es equivalente casi a estar confinado al ostracismo. Un motivo puede ser que en ambos países, oponerse al gobierno podía llevarte a desaparecer para siempre.

Facebook continúa enfrentándose a rivales potentes. De hecho, MySpace no es uno de ellos, una vez cambiada su estrategia bajo la batuta de Owen Van Natta, el antiguo director general de operaciones (COO)

de Zuckerberg. Actualmente MySpace ha potenciado su papel como portal de música y ocio. Preocupan más otras redes sociales que dominan un país o una zona concretos. En Japón, por ejemplo, la red social predominante Mixi ofrece un sofisticado servicio especializado en juegos, que funciona tanto en teléfono móvil como en PC.

Orkut sigue predominando con diferencia en Brasil. También predominaba en la India, pero Facebook lo superó allí a finales de 2009, según el servicio de datos Alexa Internet. El peculiar éxito de Orkut en estos dos mercados ha provocado una nueva y asombrosa forma de peregrinaje indio: jóvenes indios vuelan a Brasil para ver a las mujeres que han conocido en Orkut. En India, Facebook ha introducido ahora versiones no sólo en hindú, el idioma predominante, sino también en bengalí, malayalam, punjabí, tamil y telugu.

Desplazar a Orkut en Brasil podría ser el último reto de popularidad, pero mientras tanto, Facebook se enfrenta a duras batallas en todas partes. En Alemania, España, Rusia y China, empresarios locales crearon redes orientadas a estudiantes, inspiradas claramente en Facebook cuando su popularidad se hizo indiscutible en 2004 y 2005. Aunque en España Facebook ha superado a su clon y rival Tuenti, los imitadores domésticos en China, Alemania y Rusia siguen sumando muchos más usuarios.

El desafortunado Friendster, básicamente ignorado en Estados Unidos, era hasta ahora el mayor obstáculo de Facebook en el Sureste Asiático, donde se encontraban el 90 por ciento de los 105 millones de usuarios de Friendster a mediados de 2009. Pero a finales de 2009 Facebook consiguió girar las cifras y era ya la primera página web de cualquier tipo en Indonesia, Malasia y Filipinas, los tres mayores territorios Friendster.

El mayor clon nacional de Facebook, Xiaonei (el nombre significa *en el colegio*) dio un gran paso al frente en 2008 cuando Softbank Venture Capital de Japón invirtió 430 millones de dólares en su empresa madre. Entonces se rebautizó como Renren, que significa *todo el mundo*, para ampliar su público. Mientras, desde el 4 de junio de 2009, fecha del vigésimo aniversario de la masacre de Tiananmen, Facebook ha sido totalmente prohibido por el gobierno chino.

Parte del arsenal que tiene Facebook contra Renren (y Friendster) es su estrecha relación con el multimillonario de Hong Kong Li Ka-shing. Entre las muchas empresas que controla este titán están Hutchinson Whampoa, un importante proveedor de servicios para telefonía móvil por todo el sur de Asia. Hutchinson ya ha sacado un *teléfono Facebook* especial para la zona. En países como India e Indonesia, las redes sociales se utilizan casi siempre a través del teléfono móvil, de modo que Facebook está creando sociedades con operadores de telefonía móvil locales. También ha sacado una versión llamada *light* que aporta sólo las ventajas básicas a los usuarios (sin vídeo, chat y algunas otras aplicaciones) pero precisa poco ancho de banda. Se puede usar a través de teléfonos móviles o en lugares donde el acceso a Internet se encuentra limitado.

Facebook justo empieza a modelarse para poderse adecuar a las preferencias de los usuarios de cada país. En Alemania, por ejemplo, tiene un contrato con el principal proveedor de correo electrónico para facilitar la suscripción y el contacto con los amigos de tu agenda electrónica. En Japón, pronto será mucho más fácil conectarse a blogs y operar a través de telefonía móvil. Los ejecutivos piensan en maneras de adaptarse a la reticencia de los japoneses de operar abiertamente *online* con sus nombres reales, aunque ésa es la manera adecuada de utilizar Facebook.

En el último año Facebook ha florecido en Asia, pero por distintos motivos en cada país. En Indonesia, Friendster había sido la red social dominante, pero cuando el uso de Internet se trasladaba a los teléfonos móviles, Friendster se quedó atrás por falta de una buena aplicación móvil. Como Facebook la tenía, arrasó. En Taiwán, el uso de Facebook—casi siempre en PC—subió en 2009 por un motivo: el juego Farmville, de Zynga. Jugar a él se convirtió casi en una obsesión nacional, y mucha gente se apuntó a Facebook sólo para poder hacerlo. Creció de la nada hasta 5,6 millones de inscritos, o un 26 por ciento de la población en el año acabado en febrero de 2010. En Malasia, Facebook despegó entre la influyente minoría china, mientras que los de ascendencia malaya tendían a quedarse en Friendster. En febrero de 2010, Facebook crecía un 10 por ciento mensual en Malasia, según el *Facebook*

Global Monitor. Lo que hace que el crecimiento sea impresionante es que tuvo lugar sin la inversión hecha por anteriores empresas de Internet estadounidenses, según el experto en medios sociales con sede en Hong Kong, Tom Crampton, de Ogilvy Public Relations. «La irrupción de Facebook por toda Asia es una historia asombrosa que rompe todos los esquemas de la internacionalización –afirma–. Cuando Yahoo entró en Asia mandó a equipos enormes a cada país.»

La propia economía de escala es una ventaja creciente para Facebook. Las opciones de redes sociales sofisticadas son caras de desarrollar, pero cada línea de código de programación de Facebook la pueden utilizar muchos más usuarios que una línea equivalente de cualquier otro servicio. Para las rivales ya no es posible como antes simplemente robar el programa de Facebook que quieran. Así, en una base por usuario, hacer funcionar y mejorar Facebook cuesta menos. Con el tiempo, eso podría suponer una enorme ventaja sobre sus rivales.

La fuerza de los competidores locales fuera de Estados Unidos es el principal motivo por el que Zuckerberg asegura que para Facebook el crecimiento a corto plazo es más importante que el beneficio. No es un hombre que se preocupe fácilmente, pero si algo teme es que el nacionalismo y las culturas insulares locales permitan que servicios como Renren y Orkut mantengan a Facebook en segundo plano. Un par de días antes de encontrarme con él en Madrid, respondió a una entrevista en Alemania en la que dijo claramente: «El crecimiento es lo primero, los beneficios lo segundo». La afirmación fue inmediatamente criticada en Internet por ingenua, y en todas partes donde fui con Zuckerberg, *bloggers* y periodistas lo acosaron por su afirmación.

El único motivo por el cual Zuckerberg está dispuesto a someterse a las incomodidades de una gira europea de varias semanas por carretera es su defensa apasionada de la necesidad de que Facebook crezca a nivel internacional. Él preferiría no tener que presentarse y hablar delante de multitudes. Pero, si hace falta, lo hace. Cuando en Madrid entra en una reunión con un grupo de empresarios locales, su anfición lo recibe diciendo: «Tu visita ha generado mucha expectación».

«Es una lástima», lo corta él con voz seria, mientras su personal se encoge de hombros.

Viaja con una misión, pero lo hace a su manera, a veces en propio detrimento. El viaje lo desgasta. La noche antes se ha quedado hasta las cuatro de la madrugada atendiendo el email y los mensajes instantáneos. De vuelta al furgón, su asistente Anikka Fragodt le aconseja que se eche una siesta. Él opina que no le ayudará. De todos modos, odia quitarse las lentes de contacto. En su siguiente parada, la Universidad de Comillas, lo reciben dos decanos. Uno de ellos le ofrece una camiseta de fútbol con el logo de la universidad; Zuckerberg se niega a ponérsela. «Es lo que llevo siempre», explica sobre su cazadora North Face negra, su camiseta, sus vaqueros y sus zapatillas deportivas. Al cabo de unos días, en Navarra, en el auditorio hace un calor insoportable. Le dice al público que se está «abrasando» y se acerca a un ventilador que hay en el escenario, pero no se quita la cazadora. Más tarde confiesa que poco antes de subir al escenario estuvo a punto de desmayarse.

En mayo de 2009 Zuckerberg se hizo con otro potente aliado más para su internacionalización, cuando Digital Sky Technologies, con base en Moscú, pagó doscientos millones de dólares por una pequeña parte de Facebook. Digital Sky, un holding que invierte exclusivamente en empresas de Internet, es el principal propietario del clon ruso de Facebook, V Kontakte (*en contacto*). Esto es de hecho lo que hizo que su director general, Yuri Milner, se atreviera a hacer la inversión. V Kontakte es de lejos la mayor red social de Rusia, con una penetración en los usuarios domésticos de Internet de más del 50 por ciento, y genera unos beneficios cuantiosos, según Milner. Buena parte de sus ingresos vienen de la venta de objetos virtuales. VKontakte genera ingresos más de cinco veces lo que genera Facebook por usuario (que son menos de dos dólares al año). «Lo que vemos –dice Milner– es que cuando el mercado está maduro, realmente puedes ganar mucho dinero por usuario. Si Facebook puede lograr lo que estamos viendo en Rusia, estaría francamente bien.»

La confianza de Milner en que Facebook acabará siendo rentable a una escala gigante es lo que le decidió a invertir a un precio que valoraba la compañía en 10.000 millones de dólares. Con lo extraordinario de esta valoración, es considerablemente menor que los 15.000 millones de valoración que en octubre de 2007 aceptaron Microsoft y Li Ka-shing. Todavía quedaban dudas sobre si Facebook podía ser un negocio, y los mercados financieros se habían hundido desde el acuerdo con Microsoft. Pero el entusiasmo de Digital Sky era tal que no sólo compró acciones de Facebook, sino que Milner se está gastando hasta trescientos millones de dólares comprando acciones a los empleados y a inversores externos. Milner dice que su compromiso con Facebook es a largo plazo y que puede que no venda sus acciones ni siquiera en la primera salida a bolsa, cuando los inversores a menudo ganan dinero.

Para Zuckerberg, la floreciente expansión global de Facebook presenta retos tanto técnicos como de gestión. Por un lado, los únicos dos centros de datos de la empresa siguen estando en Estados Unidos y todo lo que los usuarios del mundo ven en Facebook tiene su origen allí. Las páginas de Facebook pueden tardar en cargarse desde pantallas remotas, y eso hace que sea todavía más sorprendente que Facebook haya desarrollado una base de usuarios tan enorme en el extranjero. La empresa tendrá que construir varias bases de servidores adicionales y muy caras. Aunque ha empezado a abrir delegaciones, a ellas tendrá que seguirles una importante infraestructura de negocio. La empresa ha establecido una sede internacional en Dublín y oficinas de ventas en todo el mundo, con otras nuevas en proyecto.

Y luego está la complejidad de asegurar que estos cientos de millones de usuarios y decenas de miles de creadores de aplicaciones de todo el mundo se acogen a las normas de Facebook, sea cual sea su idioma. Por ejemplo, Facebook no se dio cuenta de que había grupos que hablaban abiertamente en árabe sobre los «cerdos judíos» hasta que activistas israelíes se lo hicieron saber. Los grupos fueron cerrados por violación de la norma de Facebook en contra de fomentar el odio.

Pero la cuestión sigue abierta sobre cómo controlará Facebook, por ejemplo, grupos que albergan odio en idiomas como el tamil (las guerrillas tamilyes estuvieron en guerra civil en Sri Lanka durante más de treinta años). De momento, la empresa se conforma con dejar a los propios usuarios que se ocupen de este control, de la misma forma que se ocuparon de la traducción.

A mediados de 2009 apareció una señal provocativa en Indonesia sobre el futuro de Facebook. Con 8,5 millones de usuarios en aquel momento, se había convertido en el sitio de Internet más popular del país. La popularidad de Facebook llevó a setecientos imanes del país musulmán a opinar sobre lo aceptable que era, en una reunión de dos días. «Los clérigos creen que es necesario sacar un edicto sobre las redes virtuales, porque estas relaciones *online* podrían conducir a la lujuria, que el islam prohíbe», dijo un portavoz de los clérigos mientras debatían el asunto. En su norma no vinculante, los imanes dijeron: «Facebook está prohibido» si se utiliza para cotillear, coquetear, propagar mentiras, hacer preguntas íntimas o mostrar un comportamiento vulgar. Sin embargo, al final los clérigos acabaron con una conclusión sorprendentemente feliz: Facebook no sólo era capaz de «suprimir los límites del tiempo y del espacio», comentaron con aprobación, sino que además podía facilitar que las parejas supieran si son compatibles antes de casarse. En febrero de 2010, más de diecisiete millones de indonesios usaban Facebook.

Cambiar nuestras instituciones

«¿Estás familiarizado con el concepto de la economía del regalo?»

Una noche, mientras cenábamos, le pregunté a Mark Zuckerberg sobre los efectos que tenía Facebook en la sociedad, en especial en ámbitos como la política, el gobierno, la prensa y los negocios. Me respondió hablando del *potlatch*, que es una celebración tradicional de los pueblos nativos de la costa noroeste de América del Norte. Cada individuo aporta la comida y los bienes que puede, y se lleva lo que quiere. El mayor beneficio lo obtienen los que más entregan.

«¿Estás familiarizado con el concepto de la economía del regalo? —pregunta Zuckerberg—. Es una alternativa interesante a la economía de mercado en muchas de las culturas menos desarrolladas. Yo apporto algo y se lo doy a alguien, y luego, por obligación o por generosidad, esta persona me entregará algo. Toda la cultura se desarrolla en este entorno de entrega mutua. Lo que mantiene unidas a estas sociedades y hace que el *potlatch* funcione es que la comunidad es lo bastante pequeña como para que la gente pueda ver las aportaciones de cada uno. Pero una vez que estas sociedades superan cierto tamaño, el sistema deja de funcionar. La gente ya no puede ver lo que está pasando y aparecen los aprovechados.»

Zuckerberg dice que Facebook y otras fuerzas de Internet están ofreciendo la suficiente transparencia para que las economías del regalo operen a gran escala. «Cuando hay una mayor apertura, donde todo el mundo puede expresar su opinión rápidamente, hay más parte de la economía que empieza a operar como economía del regalo. Pone

presión sobre las empresas para que sean mejores y más dignas de confianza.» Toda esta transparencia, colaboración y aportación tienen implicaciones, en su opinión, que se infiltran en la sociedad. «Está cambiando realmente la forma de funcionar de los gobiernos –dice–. Un mundo más transparente crea un mundo mejor gobernado y más justo.» Para él, ésta es una idea básica.

Mientras que muchos pondrían seriamente en duda la noción idealista de Zuckerberg de que un mundo más transparente llevará necesariamente a un gobierno mejor y más justo, vale la pena examinar algunos de los efectos que el servicio está provocando. Zuckerberg alega básicamente que la expresión individual de cualquier individuo en Facebook es una especie de *regalo* a los demás. Esto se puede manifestar de distintas maneras, según el tipo de expresión que sea. En el más rutinario de los intercambios, cuando un alumno de instituto escribe en el muro de un compañero «¡jajajaja, qué comentario tan gracioso!», es meramente el don de ser nosotros mismos frente a los demás, de incluir a nuestros amigos en nuestras vidas. No es ninguna novedad, pero, sencillamente, está ocurriendo en un nuevo entorno electrónico.

Cuando hablamos de activismo político, Facebook ofrece un paisaje alterado de manera más fundamental. En la mayoría de los casos nos identificamos de manera irrevocable por nuestro nombre. Cuando hacemos alguna afirmación de tipo político, exponemos nuestro punto de vista, que otros no necesariamente compartirán. El «don», por decirlo de alguna manera, es lo que hacemos por los demás cuando damos nuestra idea y nos hacemos vulnerables a las críticas, que se pueden dirigir fácilmente hacia nosotros con nuestro nombre real. Según opina Zuckerberg, si comentas en Facebook, por ejemplo, los esfuerzos del presidente Obama por reformar el sistema sanitario estadounidense, básicamente estás contribuyendo a esta economía de libre intercambio de ideas. Considéralo como un regalo de opinión a la política, una aportación de ideas que podría acabar reforzándola.

Unirse a un grupo de protesta de Facebook no es lo mismo que

ponerse junto a una multitud con una pancarta en la mano. Puede que sea más fácil de hacer en términos de comodidad, pero es un compromiso más público. Es más parecido a firmar una petición con nuestro nombre y dirección de manera que muchos puedan verla de inmediato. Pensemos en cómo dudó Óscar Morales aquella noche antes de dar el paso de crear su grupo contra las FARC. Facebook, por primera vez, le ofreció una plataforma en la que se sentía cómodo dando el salto; mientras que en Colombia, tiempo atrás, este tipo de expresiones se consideraban a menudo demasiado arriesgadas.

Nuestro acto de expresión es menos rotundo cuando transmitimos una opinión sobre un comportamiento comercial –decir lo que pensamos sobre una empresa o producto– o cuando nos limitamos a reenviar algo, como un artículo que hemos visto y nos ha resultado interesante. Sin embargo, estamos haciendo un gesto de amistad y generosidad, aunque de una forma que Facebook lo convierte en rutina. Y este gesto contiene el potencial de alterar el paisaje de los negocios y la prensa, reforzando el poder relativo del consumidor frente a la empresa o la institución. En todos estos tipos de expresiones beneficiosas, tu contribución te recompensa, normalmente con la contribución recíproca de tus amigos, y a menudo con una especie de reacción en cadena en forma de contribuciones de otros a los que ni siquiera conoces. Facebook no es en absoluto el único servicio que permite estos efectos, en los negocios o en la política. Twitter es otro servicio destacado. Pero Facebook es de lejos la herramienta de este tipo más extendida.

Will Anderson, alumno de la Universidad de Florida, experimentó el poder de Facebook a principios de 2008, cuando se indignó al enterarse sobre una propuesta de ley presentada en el estado. Se trataba de desviar el dinero de las becas estatales destinadas a los estudiantes de letras y humanidades, para dedicarlo a los que elegían matemáticas y carreras científicas. Igual que Morales, dio un paso al frente. Anderson fundó un grupo llamado «Protege tu Brillante Futuro» e invitó a sus doscientos amigos de Facebook a unirse. A los once días el grupo ya

tenía 20.000 miembros. Entonces Anderson recibió la llamada de Jeremy Ring, el senador del estado que había presentado la propuesta: la había retirado. «Veinte mil personas no pueden ser ignoradas», declaró Ring al *South Florida Sun-Sentinel*.

En Egipto, en 2009 se organizó una manifestación a través de Facebook para protestar contra un proyecto de ley que limitaría el ancho de banda a los usuarios de Internet. Poco después, el ministro de Comunicaciones retocó significativamente el proyecto para dar respuesta a sus quejas. En un país como Egipto, donde las protestas públicas pueden llevar a la tortura y a la detención, éxitos como éste son especialmente notables. En Indonesia, una mujer fue detenida por el absurdo delito de haber criticado a un hospital a través de un email privado a amigos suyos. Después de que decenas de miles de personas se unieran a un grupo denunciando la injusticia, fue liberada y toda la atención se centró en la posible malevolencia de sus acusadores. Hablamos de dos países en los que, en el pasado, protestar públicamente bajo tu nombre real era algo muy arriesgado.

Facebook se ha convertido ahora en uno de los primeros lugares a los que la gente descontenta de todo el mundo lleva sus quejas, activismo y protestas. Estas campañas en Facebook funcionan porque sus herramientas de comunicación viral permiten que mucha gente se entere de un asunto y se agrupe rápidamente. Cuando a finales de 2008 la policía se puso a hacer redadas de drogas en tres discotecas de Stellenbosch, Suráfrica, se formó un grupo en Facebook que protestaba por sus tácticas y reunió a tres mil seguidores en treinta y seis horas. El cómico David Letterman hizo una broma de tipo sexual sobre la hija de Sarah Palin y a los pocos días 1.800 personas se habían sumado a una protesta en Facebook. (Luego Letterman se disculpó.) Los ciudadanos se han unido en Facebook para protestar contra la ampliación de una cárcel cerca de San Diego; la construcción de un parking en Dunedin, Nueva Zelanda; un campamento para gitanos en Bourne-mouth, Inglaterra; un proyecto del Parlamento filipino para reformar la Constitución del país; y la reubicación en Bermudas de los internos en la cárcel militar de Guantánamo.

«A eso lo llamo democracia digital», dice el autor Jared Cohen. An-

tiguo alumno de la secretaria de Estado de la administración Bush, Condoleeza Rice, Cohen fue contratado por Rice para incorporarse al selecto personal de Planificación de Políticas del Departamento de Estado. «Facebook es una de las herramientas más orgánicas para la promoción de la democracia que el mundo ha visto jamás», añade Cohen. Cuando llegó al Departamento de Estado a finales de 2006, con veinticuatro años de edad, tenía hasta nombrar a Facebook en las reuniones. Sus colegas apenas habían oído hablar de este servicio. Pero Facebook siguió creciendo a nivel global, y a finales de 2008 ya se hablaba de él en la Situation Room de la Casa Blanca, donde se reunían el presidente Bush y su personal del Consejo de Seguridad Nacional en los momentos de crisis.

En el período de decadencia de la administración Bush, Cohen, Rice y otros altos cargos del Departamento de Estado se fijaron en lo que había ocurrido en Colombia. ¿Podía Facebook, se preguntaban, facilitar que la gente se uniera y se embarcara en acciones políticas hasta en las sociedades más represivas? ¿Podía ser una herramienta eficaz contra el terrorismo? Al fin y al cabo, el grupo «Un Millón de Voces Contra las FARC» de Morales era un movimiento antiterrorista.

El Departamento de Estado empezó a fijarse de cerca en grupos como «Young Civilians» en Turquía. Esta irreverente organización, cuyas causas son la tolerancia y la democracia en un país musulmán muy diverso, está formada principalmente por estudiantes y adultos jóvenes. Su símbolo es una zapatilla deportiva roja, para simbolizar irónicamente su distancia de los militares con botas que tanto dominan la vida cotidiana en Turquía. Facebook ha calado muy hondo entre la población turca: la mayor parte de los jóvenes con estudios son usuarios de la plataforma. «Young Civilians» tiene trece mil miembros en Facebook, y éste se ha convertido en una de sus principales herramientas de comunicación. En un país a menudo dividido por los conflictos raciales y religiosos, el grupo se enorgullece de incluir a turcos de todos los grupos étnicos y creencias, incluyendo a los kurdos, los armenios y otras víctimas de la discriminación desde hace muchos años. «Young Civilians» utiliza Facebook para ayudar a organizar marchas en las que los gays avanzan junto a mujeres musulmanas cubiertas.

En diciembre de 2008, Facebook, AT&T, MTV, Google y la empresa de NetVideo Howcast reunieron a representantes de diecisiete grupos de jóvenes activistas de todo el mundo impulsados a través de Facebook en la Universidad de Columbia en una cumbre de dos días llamada Alliance of Youth Movements Summit (Cumbre de la Alianza de Movimientos Juveniles). La idea era ayudar a que los grupos pro-tolerancia y antiterrorismo intercambiaran ideas y estrategias y regresaran a sus países reforzados por el encuentro. El colombiano Óscar Morales fue a Nueva York y se dirigió a los grupos, como también lo hizo el subsecretario de Estado para la diplomacia pública de la administración Bush, James Glassman.

«Estamos en la Diplomacia Pública 2.0 –dijo Glassman en su discurso–. Las nuevas tecnologías dan a Estados Unidos una ventaja competitiva significativa sobre los terroristas. Hace algún tiempo dije que Al Qaeda “se nos estaba comiendo el almuerzo por Internet”, pero éste ya no es el caso. Al Qaeda se ha quedado atrapado en la Web 2.0. Internet se basa hoy en la interactividad y el diálogo. Ahora, la propia red se está convirtiendo en la cuna de la Sociedad Civil 2.0. Mientras tanto, Al Qaeda mantiene su ideología del culto a la muerte apartada de la discusión y las críticas.» Luego miró al grupo de jóvenes *facebookeros* de Birmania, Colombia, Cuba, Egipto, Líbano, México, Arabia Saudí, Suráfrica, Turquía, Estados Unidos y el Reino Unido y afirmó: «Sois la mejor esperanza para todos nosotros». Estaba aplaudiendo lo que parecía ser una nueva voluntad en asumir el riesgo de adoptar una actitud política en Facebook. Habló de ello como de un cambio en el equilibrio del poder global. El activismo político en Facebook ilustra lo que el experto en asuntos exteriores Fareed Zakaria llama, en su libro *The Post-American World*, el «levantamiento de los otros». Hay fuerzas no tradicionales que están ganando influencia en todo el mundo, explica Zakaria, incluyendo fuentes de poder no estatales como las que se manifiestan a través de grupos de Facebook.

Hasta la aparición de Facebook apenas había páginas en Internet que te llevaran a actuar bajo tu nombre real. En la mayoría de los casos, el

anonimato sigue proliferando, y eso ha tenido a menudo consecuencias desafortunadas. Como dijo Glassman, Al Qaeda y los malhechores del mundo quieren seguir ocultos y evitar el diálogo abierto con sus adversarios. Y aunque sean menos perniciosos, pensemos en los comentarios anónimos impulsivos y a menudo insultantes que se cuelgan en muchos blogs, o en las relaciones irresponsables que a menudo se establecen a través de los chats de AOL. En Facebook, uno ha de ser valiente para poder expresar sus convicciones.

Si repasamos los grupos ya existentes en Facebook, no es difícil encontrar ejemplos de muchos que potencian distintas maneras de comprensión intercultural. Facebook ya ha sido usado, por ejemplo, para poner en contacto un grupo global llamado «Muslim Leaders of Tomorrow»: trescientos jóvenes musulmanes de 75 países, entre los que figuran un diseñador de moda saudita, un rapero iraní, un reformador de madrasas paquistaní, un bloguero estadounidense y un abogado holandés. En 2009 se citaron en Doha, Qatar, en una reunión mundial dedicada a la paz y la justicia y siguieron trabajando juntos como grupo de Facebook.

Sin embargo, en Facebook también hay muchos grupos menos amistosos, incluso alguno que muestra simpatía por Al Qaeda. Mientras no contengan un lenguaje explícitamente promotor del odio ni defiendan actos ilegales, se ajustan a las normas del servicio. Facebook no garantiza el predominio de mensajes positivos.

Aunque la voluntad de expresar tus puntos de vista públicamente pueda resultar admirable, hay quien dice que en Facebook es demasiado fácil unirse a grupos políticos. Cuando se puede expresar una opinión tan rápidamente, con un solo clic del ratón, la convicción tras este hecho puede ser proporcionalmente más débil y a menudo no está muy claro si el número de gente que hay tras un grupo o una causa significa demasiado. En un intento de responder a esta cuestión, tres politólogos de la Universidad de California en Santa Bárbara publicaron en 2009 un artículo llamado «Facebook is... Fostering Political Engagement: A Study of Online Social Networking Groups and Offline Participation» («Facebook fomenta el compromiso político: Estudio de los grupos virtuales de redes sociales y su participación en

la vida real»). Comparando la adhesión de los estudiantes a grupos de Facebook con lo que se implicaban en la realidad, llegaron a la conclusión de que «la adhesión a grupos políticos *online* a través de la plataforma Facebook anima a la participación política en la vida real».

Los políticos pueden también beneficiarse de la economía del regalo de Facebook. La campaña presidencial de Barack Obama en 2008 utilizó Facebook de manera magistral. El cofundador de Facebook Chris Hughes, que se incorporó a la empresa a jornada completa tras graduarse en la universidad, se marchó luego para tener un papel destacado en el equipo de estrategia *online* de la campaña del presidente. Por supuesto, Obama tenía una gran página de Facebook, que reunió a millones de fans durante la campaña. Pero, además, campañas locales y regionales de Obama invitaban a sus seguidores a apuntarse a sus propios grupos de Facebook, lo cual les permitía movilizar a los seguidores locales en masa.

Obama gestionó tan bien las herramientas digitales que hubo quien tildó la campaña de 2008 de Elecciones Facebook. Nick Clemons dirigió la exitosa campaña de Hillary Clinton en las primarias en New Hampshire y varios estados más. Y sintió que estaba en desventaja a causa de Facebook: «En la campaña Clinton notábamos claramente la diferencia porque Obama utilizaba estas herramientas —explica—. Alguien dice “Voy a hacer campaña por Barack Obama” y lo manda a treinta amigos de Facebook. Si cinco de ellos lo reenvían, el efecto se multiplica. Ellos reconocieron esta tecnología antes que nadie, y tuvo mucho que ver con la energía y el compromiso que lograron de esa generación de gente que nunca antes se había implicado en campañas políticas».

Obama sigue siendo el político estadounidense más popular de Facebook, con unos siete millones de seguidores de su perfil público a principios de 2010. (Música favorita: Miles Davis, John Coltrane, Bob Dylan, Stevie Wonder, Johann Sebastian Bach [suites para cello] y The Fugees.) Pero la segunda es la antigua candidata republicana a la vicepresidencia, Sarah Palin, con más de 1,4 millones.

El éxito de Palin demuestra que Facebook no es reducto de ninguna orientación política concreta. Ella ha dominado el arte de la política

en Facebook. Cuando renunció a su cargo de gobernadora de Alaska, empezó a gestionar su presencia pública casi exclusivamente a través de Facebook. En agosto de 2009 catalizó la resistencia conservadora nacional a las propuestas de reforma del sistema sanitario hechas por el presidente Obama, afirmando en una nota de su página de Facebook que éste se proponía crear *paneles de muerte* para determinar quién podía vivir o morir. Cuando la nota provocó una controversia nacional, Palin no respondió hasta transcurridos cinco días, cuando colgó otra nota titulada «Sobre los paneles de muerte». Eso le valió una cobertura masiva en la prensa tradicional y atrajo a varios cientos de miles de nuevos seguidores. «Facebook es ideal para alguien tan polarizador de la opinión como Sarah Palin —declaró Ari Fleischer, antiguo secretario de prensa del presidente George W. Bush, a la página web Politico—. Para ella es un medio ideal para mantenerse en contacto, agitar a sus bases y colarse en la prensa predominante.» Otro maestro del Facebook y del Twitter es Scott Brown, el candidato republicano salido de la nada para ganar el puesto de representante por Massachusetts en el Senado de Ted Kennedy, en las elecciones especiales de enero de 2010.

Facebook ha sido adoptado por muchos gobiernos como herramienta para comunicarse con mayor eficiencia con los ciudadanos y empleados, en situaciones tanto generales como particulares. Cuando el huracán Gustav azotó Luisiana a principios de septiembre de 2008, Facebook se dirigió a los usuarios de la zona afectada y puso un anuncio especial en la parte superior de su página de bienvenida para pedirles a todos que actualizaran su estatus con indicaciones sobre su seguridad. Coordinó esta información con agencias estatales y federales para ofrecer datos en tiempo real sobre las necesidades humanitarias sobre el terreno. Y en desastres futuros se propone utilizar procedimientos parecidos. En un ejemplo de menor gravedad, después de que se negara el acceso a miles de personas a la jura del cargo del presidente Obama en 2009, y se quedaran atrapados en un paso subterráneo durante horas, unos cuantos formaron un grupo en Facebook llamado

«Survivors of the Purple Tunnel of Doom», que rápidamente reunió a cinco mil miembros. Poco después, Terrance William Gainer, el oficial de orden del Senado de Estados Unidos, responsable de buena parte del operativo de seguridad de la ceremonia, entró en la página del grupo, colgó una larga nota de disculpa y entabló conversación con algunos de los que habían quedado atrapados.

La comunicación por Facebook se está convirtiendo en rutina para las agencias de cualquier nivel del gobierno. Cuando el Departamento de Salud del municipio de Nueva York quiso promover el uso del preservativo para prevenir el contagio del VIH, lanzó una página de Facebook con una aplicación que permitía a los usuarios mandarse una imagen del llamado *e-condón*. El comandante de la Guardia Costera de Estados Unidos, cuando viaja, actualiza su estatus de Facebook a través del móvil, y el alto general de las fuerzas de Estados Unidos en Irak tiene también una página en Facebook para responder a las preguntas sobre las actividades estadounidenses en ese país. La Casa Blanca transmite las ruedas de prensa del presidente Obama a través de Facebook, permitiendo a los usuarios comentar entre ellos en tiempo real respecto al evento. Hasta el ministro de Información de Arabia Saudí se creó un perfil en Facebook en el que acepta las solicitudes de amistad de los periodistas, anota sus peticiones de entrevistas y ofrece información. Actualmente, los líderes de gobiernos de muchos países empiezan a hablar de la posibilidad de renovar permisos de conducción y establecer otros tipos de relación con la administración desde Facebook.

Facebook es la mayor de una serie de páginas web que han definido las noticias como algo que producen las personas corrientes y son consumidas por sus amigos. Yo creo noticias para vosotros, vosotros creáis noticias para mí... otra vez la economía del regalo de Zuckerberg.

Cuando Facebook abrió por primera vez en Harvard en 2004, en el perfil de cada usuario había una lista de todos los artículos del archivo del *Harvard Crimson* en el que aparecía mencionado. Esta opción se eliminó rápidamente. En un artículo de 2009 del Nieman Journalist Lab, Zachary Seward, estudiante de Harvard en aquellos tiempos, su-

giere: «Zuckerberg [...] se dio cuenta de que Facebook no era una herramienta para rastrear noticias hechas por otros, estaba concebido para producirlas aquí mismo, en Facebook». Y esto es de hecho la manera exacta en que Zuckerberg ha concebido siempre el canal de noticias, una fuente real de novedades relevantes, tanto sobre tus amigos como sobre el mundo. Mucho antes de la entrada en funcionamiento del canal de noticias de Facebook, Zuckerberg ya había articulado meticulosamente en sus diarios la manera exacta en que estas actualizaciones serían noticias reales, y fue tan lejos como para crear una hoja de estilo y normas gramaticales para los *artículos* del canal de noticias.

Estos artículos del canal eran mucho más personales de lo que cualquier otro medio profesional había intentado ser jamás. Era información ordinaria cotidiana sobre lo que tus amigos hacían y todo aquello que les interesaba. Recordemos la lógica que recomendó Zuckerberg para el canal de noticias: «Puede que una ardilla que ha muerto delante de la puerta de tu casa para ti sea más importante que la gente que se está muriendo en África». Ahora, cualquiera de tus movimientos en Facebook puede ser noticia para tus amigos.

En los campus, la entrada de Facebook en los institutos y las universidades estadounidenses ha convertido la tradicional prensa escrita universitaria —el periódico y el anuario— en algo mucho menos necesario. La gente se entera de lo que pasa y de quién hace qué a través de Facebook. Es posible que centrarse en esas noticias diarias provoque que la gente se desentienda un poco de hechos graves que les puedan resultar más distantes: la gente que muere en África, por ejemplo. Es una de las muchas cuestiones sociales importantes relacionadas con Facebook que merecen estudiarse un poco más a fondo.

A Sean Parker, que ayudó a Zuckerberg a desarrollar sus puntos de vista básicos sobre el servicio, le apasiona la importancia que ha tenido Facebook a la hora de alterar el paisaje mediático. En su opinión, actualmente los individuos determinan lo que ven sus amigos tanto como el editor de periódico lo hacía en épocas más sencillas. Facebook permite que tus amigos construyan un portal de noticias personalizado que funciona de alguna manera como los portales de

Yahoo, AOL o Microsoft. Si veo que un amigo ha colgado un link sobre un tema en el que sé que es experto o del que es un fanático, es más probable que lo abra que si encuentro el mismo link en la página de bienvenida de Yahoo. Y siguiendo el espíritu de una economía basada en el regalo, a cambio yo cuelgo a menudo links de cosas que encuentro interesantes, útiles o divertidas. El siempre intelectual y autodidacta Parker lo llama «redes de gente que actúa como filtro descentralizado de prioridades». Una manera parecida pero más anónima de compartir información es la que facilitan páginas como Digg, Reddit o Twitter.

Si un mensaje es lo bastante potente, se puede extender por el ancho mar de los individuos conectados, sin importar quién lo originó. Chris Cox, el vicepresidente de producto de Facebook, lo formula así: «Queremos dar a cada persona el mismo poder que tienen los medios de comunicación para impulsar un mensaje». Se pone en evidencia la neutralidad del terreno de juego. Por ejemplo, fue a través de las actualizaciones de los perfiles de Facebook como la CNN se enteró inicialmente del terremoto de enero de 2010 en Haití, como confesó en antena un ejecutivo de la cadena ese mismo día.

Así, ¿cómo se adaptan los medios tradicionales de información a esta nueva arquitectura informativa centrada en el individuo? Paradójicamente, si quieren beneficiarse al máximo del entorno Facebook, tendrán que aprender a funcionar dentro de él como si fueran individuos. El terreno de juego se ha igualado por la manera neutra que tiene este servicio de tratar toda la información por igual. Cualquier organización mediática, ya sea periódico o un canal de televisión, puede crear su propia página en Facebook. Pero entonces se enfrenta al mismo mandato de generar mensajes interesantes, relevantes y útiles que cualquier individuo. La actividad de una página queda depositada en el canal de noticias del usuario, exactamente igual que ocurre con la actividad de cualquier perfil individual: primero tienes que conseguir que alguien se apunte como *fan*, parecido a hacerse *amigo* de un perfil individual. Luego, el objetivo es hacer que la gente vea la información que generas y que la apoye seleccionando el omnipresente indicador de Facebook *me gusta*, o colgando algún comen-

tario. Eso lo transmite a su red de amigos y lo mantiene vivo de manera viral. Gracias en buena parte a la eficiencia de este proceso, Facebook se ha convertido en uno de los mayores conductores de tráfico hasta las principales páginas web mediáticas, a menudo sólo por detrás de Google. Con el tiempo, puede que Facebook suponga un reto financiero para los medios de comunicación convencionales, porque, junto con otras páginas web, se llevará la lucrativa publicidad de marca que ha sido el principal sustento de televisión, revistas y periódicos.

Frente a estos cambios, muchas grandes empresas mediáticas intentan trabajar con Facebook, en vez de ir en contra de él. La NBC, por ejemplo, el verano de 2009 anunció una nueva serie de televisión llamada *Community* exclusivamente en Facebook. Sólo los que se identificaban como fans de la serie podían ver los episodios de presentación. La NBC anunciaba tanto en su página web como en Facebook que estos pases previos estaban disponibles. La penetración de este servicio entre los jóvenes y la población orientada a las nuevas tecnologías que se suponía que iba a constituir el público principal de la serie significaba que la preponderancia de espectadores potenciales ya estaba en Facebook, de modo que, acotarlo a Facebook no limitaba el público, sino que más bien aportaba información sobre quién era exactamente ese público, puesto que Facebook puede aportar a las empresas un perfil demográfico global extraído de la base de fans de una página.

La línea que separa Facebook y los medios tradicionales se está difuminando cada vez más. Verizon ha incorporado a Facebook y Twitter, junto con otras redes sociales mediáticas a su televisión FIOS de banda ancha. Permite conectarse a Facebook mediante el televisor usando el mando a distancia, y en una pantalla separada utilizarlo para actualizar el estatus y compartir tu opinión con amigos sobre programas que estés mirando. Hay empresas mediáticas, como el Huffington Post, que han integrado Facebook a sus páginas de manera que sus usuarios pueden utilizar su identidad en Facebook para compartir y comentar artículos y vídeos con los amigos.

La fase siguiente será probablemente un matrimonio más bien avenido entre Facebook y los medios convencionales, en especial la televisión. Como sugiere la integración en FIOS, Facebook aporta a los

espectadores una plataforma desde la cual pueden mirar la televisión con sus amigos de una forma efectiva. Hay otras maneras de hacer lo mismo. Facebook también ha facilitado mucho que cualquier vídeo que se pasa por la red esté acompañado de comentarios en directo de usuarios de Facebook a través de sus mensajes de estatus, que pueden verse en cualquier página web que decida incorporarlos. Uno de los primeros ejemplos de esta integración fue cuando la CNN permitió que los usuarios comentaran *online* la jura del cargo del presidente Obama. Podías ver las actualizaciones de todos los otros usuarios (que alcanzaron las 8.500 por minuto) o sólo las que colgaban tus amigos. ABC.com hizo algo parecido durante la ceremonia de entrega de los Oscar en 2009.



Un mundo en el que cada individuo dispone de una ventana abierta para ver las aportaciones de los demás, al estilo de la cultura del trueque, no encaja bien con la manera en que se gestionan la mayoría de las empresas. Mientras que la mayoría de los empleados de prácticamente todas las compañías estadounidenses están en Facebook, su cruce con la corporación de estructura clásica resulta hasta el momento torpe e incómodo. Gary Hamel, uno de los grandes teóricos de la gestión moderna, lo considera inevitable. «La transformación social que actualmente tiene lugar en la red —explica— transformará totalmente la manera en que concebimos las organizaciones, tanto las grandes como las pequeñas.» Hamel comenta que, históricamente, ha habido sólo dos maneras básicas de, como él dice, «sumar y ampliar las capacidades humanas», que eran la burocracia y los mercados. «Luego, en los últimos diez años hemos añadido una tercera: las redes. Ellas nos ayudan a llevar a cabo tareas complejas, pero también destruyen el poder de las élites para determinar a quién se escucha.»

Hay pocas empresas que se hayan enfrentado de manera efectiva a esta contradicción. Es raro que las élites —como la directiva de una corporación estándar— renuncien voluntariamente al poder y la autoridad. Según el autor y asesor estratégico John Hagel, «las empresas se enfrentan a los mismos problemas que los individuos, que son el

grado de transparencia y de apertura que resulta adecuado —afirma—. Pero, en general, los individuos avanzan y desarrollan prácticas sociales más rápidamente que las instituciones». Ésta es una de las razones por las que hay muchas empresas que actualmente limitan el uso de Facebook en la oficina. La expansión de Facebook como medio de comunicación hasta ahora ha sido demasiado rápido como para que la mayoría de los directivos entiendan lo que significa.

Sin embargo, hay ejecutivos que han acogido a Facebook en la empresa. Al hacerlo, casi siempre se encuentran con dinámicas sociales que alteran el equilibrio del poder corporativo. En Serena Software, una empresa de Silicon Valley que se estaba debilitando como proveedora de programas para ordenadores estándar, el nuevo CEO, Jeremy Burton, recurrió a Facebook a finales de 2007 como herramienta para agitar una cultura corporativa. Serena incluso reservó un par de horas a la semana para dedicarlas a lo que bautizaron como *Viernes Facebook* para que los empleados establecieran relaciones con sus colegas, proveedores, clientes y otros a través de Facebook.

Burton se hizo amigo en Facebook de centenares de los novecientos empleados de Serena. Como resultado, obtuvo información valiosísima sobre el funcionamiento diario de la organización. Los empleados colgaban desenfadadamente comentarios sobre su trabajo y le mandaban mensajes sorprendentemente inocentes. «La gente se siente cómoda diciéndole al CEO a través de Facebook cosas que jamás serían capaces de decirle en persona o a través de un email —dice—. Tienen la sensación de estar en un medio más informal.» Pero la informalidad tiene otro precio. El hermano mucho más joven de Burton, que vive en Inglaterra, a veces discrepaba descaradamente de lo que Burton decía en Facebook y lo comentaba a la vista de sus empleados y amigos.

Entonces llegó la gran crisis económica de 2008. Serena, como el resto de las empresas, vio caer los ingresos en picado. Burton tuvo que despedir a aproximadamente el 10 por ciento de sus trabajadores. Posteriormente, tuvo que decidir si una vez despedidos, tenía que darlos de baja como amigos en el Facebook. Vivió todo este proceso de los despidos como algo bastante traumático, y compartió algunos de

sus sentimientos en Facebook. Un par de personas que habían sido despedidas le mandaron mensajes de apoyo, agradeciendo los retos a los que se había enfrentado y afirmando que el tiempo que habían estado en Serena había sido muy valioso, por muy mal que hubieran terminado las cosas. Siguió siendo amigo en Facebook de varias de las personas a las que despidió.

En una empresa de estilo totalmente distinto, el titán del periodismo global y de la información financiera Thomson Reuters, el editor jefe David Schlesinger encontró una dinámica de parecida informalidad. Es un gran defensor de Facebook que entra en el servicio «fácilmente, dos docenas de veces al día» y que, como director de uno de los servicios de noticias, admite: «De hecho, creo que el canal de noticias de Facebook publica noticias de verdad; me cuenta noticias en las que estoy interesado». Utiliza Facebook principalmente para estar en contacto con colegas y empleados, pero dice que la manera en que se relaciona con ellos no depende de dónde trabajan. «Hay periodistas que están seis niveles por debajo de mí en el escalafón con los que tengo una relación muy estrecha en Facebook —dice—. Un periodista junior que es amigo mío me puede pedir consejo sobre un artículo, aunque jamás osaría hacerlo por email o teléfono, ni en persona. Es fantástico, me encanta. En jerga de recursos humanos lo llamaríamos *puentear*.» Schlesinger, como Burton, es un directivo sólido que desea dar responsabilidad a la gente de su organización. Los ejecutivos más sedientos de ejercer el poder solos no lo encontrarán tan cómodo; la mayoría de ellos —y todos sabemos cuántos hay— se mantienen alejados de Facebook.

Las empresas están a menudo ansiosas por poner a los comerciales y ejecutivos de ventas en Facebook, a medida que ven cómo crece su importancia. Sony Pictures, uno de los primeros anunciantes en Facebook, decretó ya en 2006 que sus ejecutivos debían tener un perfil en Facebook. En el fabricante de chips informáticos Intel, los departamentos de ventas y de marketing hicieron una especie de búsqueda del tesoro con un iPod como premio. Para participar, tenías que empezar buscando las pistas en un perfil ficticio de Facebook. Pero para ver ese perfil, tenías que crearte el tuyo propio.

Desde muy pronto, las compañías se han dirigido a Facebook pidiendo opciones especiales para uso de la empresa, pero Zuckerberg nunca se ha mostrado especialmente interesado. Las empresas quieren, por ejemplo, poder secuestrar conversaciones entre empleados para que ningún *amigo* externo pueda ver nunca sus discusiones internas. Eso sigue siendo imposible. Los ejecutivos de Facebook dicen que tal posibilidad puede que se acabe creando, pero que simplemente no es una prioridad ahora que la página está creciendo tan rápidamente entre los consumidores. Pero el cofundador Moskovitz confía mucho en crear opciones para ayudar a las empresas a colaborar internamente, de la misma manera que Facebook ha facilitado que las personas *colaboren* con sus amigos. El propósito de Asana, la empresa creada por Moskovitz en San Francisco, es que la colaboración facilitada electrónicamente irá creciendo cada vez más en el tejido de cada empresa que funcione bien. En Facebook, Moskovitz defendía insistentemente para que se dieran a los empleados las herramientas que les permitieran tener más poder en la empresa, y muchas de sus innovaciones se siguen aplicando hoy.

Microsoft, la primera empresa del mundo en programas informáticos y gran inversor y socio de Facebook, aboga periódicamente para que Facebook facilite una versión de su servicio que funcione juntamente con el Microsoft Office. Esta idea es recibida repetidamente con bostezos, para consternación de algunos en Microsoft. Ahora, Salesforce.com, un competidor pequeño pero ágil de Microsoft, ha lanzado una red social para negocios llamada Chatter. Hay muchas empresas que están empezando a experimentar con este y otros productos similares.

El propio Facebook es a la vez beneficiario y víctima de la dinámica de la economía del regalo de la que su CEO es un defensor tan acérrimo. Cuantos más usuarios quieran colaborar, más actividad generan y más vistas de páginas obtiene Facebook para mostrar publicidad. Pero como Zuckerberg ha dado a los usuarios de Facebook unas herramientas tan potentes para que expresen sus puntos de vista, la propia empresa ha acarreado con lo peor de la insatisfacción del usuario siempre que ha hecho algo que el público no aceptaba. La democracia digital afecta más a la vida interna de Facebook que a la externa.

Zuckerberg lo acepta como algo inevitable. «Somos un vehículo que da a la gente el poder de compartir la información, de modo que lideramos esta tendencia. Y también tenemos que aceptar sus consecuencias», dice. Esto ya fue lo bastante duro de soportar en los extraños días de la controversia por el canal de noticias, cuando Facebook tenía menos de diez millones de usuarios. Ahora, con la presión de más de cuatrocientos millones de usuarios dotados de poder y aportando sus ideas, la vida de Zuckerberg es considerablemente más complicada a causa de las extraordinarias herramientas que ha puesto a disposición de toda esta gente.

16

La evolución de Facebook

«Lo que estamos haciendo ahora no es más que el principio.»

El primer día laboral de 2009, Mark Zuckerberg —el de las sandalias de goma, la camiseta y la cazadora— llegó al trabajo ataviado con una conservadora corbata y una camisa blanca con cuello. «Empieza un año serio», le dijo a todo aquel que le preguntó. Pensaba llevar corbata todo el año, explicó, para subrayar los temas a los que se enfrentaba Facebook al alcanzar unos niveles de crecimiento estratosféricos.

Pero no fue el crecimiento per se lo que hizo que Zuckerberg sintiera la necesidad de demostrar una nueva seriedad a sus compañeros. Tampoco fue la necesidad de monetización. Más bien fueron los retos que representa ser una plataforma de comunicaciones que ya ha sido adoptada por un público masivo y que a la vez evoluciona rápidamente.

Zuckerberg sigue concibiendo Facebook como un *work in progress*. Hacia finales de 2008 le pregunté cuál creía que era su mayor reto. «Lo más importante será llevar la base de usuarios a través de los cambios que tienen que seguir ocurriendo», respondió sin vacilar. «Siempre que despleguemos cualquier producto mayor hay algún tipo de contratiempo. Necesitamos estar seguros de que todavía podemos crear agresivamente productos punteros y gestionar esta enorme base de usuarios. Me gustaría que pudiéramos seguir ampliando nuestros límites.»

Facebook tenía menos de cinco años pero ya había llevado a sus usuarios a través de una serie de grandes cambios. La inclusión de

fotos, la introducción del canal de noticias y la expansión de Facebook por la plataforma de aplicaciones y las herramientas de traducción, cada uno a su manera, habían alterado el producto de manera fundamental y transformado la experiencia del usuario. Ahora Zuckerberg y sus ingenieros planeaban más cambios espectaculares. Abandonarlos ni se le ocurría. Se avecinaba un año serio.

Ya a finales de 2008, mientras Zuckerberg confesaba sus preocupaciones sobre poder mantener el avance de Facebook, ya había iniciado una serie de cambios para lograr que los usuarios se intercambiara todavía más información entre ellos. En septiembre de 2008, sólo dos semanas después de celebrar brevemente los cien millones de usuarios activos con una fiesta de togas, Facebook reorganizó las páginas de perfiles de una manera que muchos encontraron discordante. Como siempre, provocó sonoras protestas de los usuarios. Dentro de la empresa, la iniciativa se llamó «FB 95» como guiño irónico y admirativo hacia el Windows 95, el sistema operativo de Microsoft que final e indiscutiblemente hizo de Windows un producto de distribución masiva y convirtió a los PC con base Windows en un resistente monopolio mundial. Este cambio de las páginas de perfil estaba concebido para ayudar a Facebook, de forma parecida, a conquistar el mundo.

El primer objetivo del cambio de diseño era aumentar la velocidad del flujo de información entre los usuarios—*compartir* en el vocabulario de Facebook— y simplificar el diseño de la página para facilitar la digestión de un volumen de información en constante crecimiento. En el cambio más relevante había dos componentes separados del perfil que se combinaban: el muro, en el que los amigos te colgaban mensajes públicos, y el *mini-feed*, el canal de noticias personalizado en el que se mostraba información sobre ti. Ahora todo lo que versaba sobre ti aparecía en un solo lugar. Un objetivo central era crear más pistas de lanzamiento para la discusión. Encima de tu estatus había ahora una ventana llamada el *editor*, una versión mejorada del viejo recuadro en el que antes te limitabas a actualizar tu estatus. Pero la ventana ahora permitía colgar contenido de todo tipo, desde cosas

cotidianas o de cualquier tipo—«me voy a duchar»— hasta fotos, videos y enlaces a artículos y páginas de interés de toda la red. Si la antigua caja de actualización del estatus antes te animaba con algo como «David Kirkpatrick está...», ahora la ventana incluía una pregunta mucho más abierta: «¿Qué estás pensando?».

Para facilitar la transición hacia el nuevo diseño a unos usuarios cada vez más recelosos, la empresa dio una versión de prueba casi dos meses antes de obligarlos a hacer el cambio. Mantenía en paralelo la versión antigua y la nueva. Como dijo Zuckerberg, «la tecnología es lo menos difícil». Dirigir Facebook se estaba convirtiendo en un ejercicio de psicología de masas.

Pero el cuidado de la relación con el usuario sólo tuvo cierto efecto: muchos usuarios odiaban el nuevo diseño. De nuevo, miles de ellos se apuntaron a grupos de protesta, aunque ni de lejos tantos como habían protestado contra el canal de noticias. A los pocos días de aparecer el nuevo diseño, hasta el ejecutivo informático Michael Dell se sumó a un grupo llamado «Petición contra el Nuevo Facebook». En especial los jóvenes estaban muy apegados a su antiguo muro, que había estado vigente de un modo u otro desde finales de 2004.

El día de julio de 2008 en que Facebook mostró por primera vez su nuevo diseño, el influyente periodista tecnológico Michael Arrington escribió un profético artículo en el nuevo sitio del muy leído TechCrunch. Se titulaba «The Friendfeedization of Facebook». FriendFeed era una pequeña página web iniciada en octubre de 2007 por varios antiguos ingenieros de Google. Como señaló Arrington, «combinaba de manera muy profesional la idea de un *stream* de actividades que primero popularizó Facebook con la tendencia microblog que introdujo Twitter». Ahora, con su nuevo diseño, Arrington veía como si Facebook estuviera imitando el FriendFeed, tomando su tradicional contenido del canal de noticias y mezclándolo con actualizaciones de estatus que se parecían a los llamados *tweets* del Tweeter.

Por primera vez desde su aparición, Facebook se veía forzado a reaccionar de alguna manera, frente a las innovaciones de otros. Y aunque pudo haber empezado a parecerse un poco al todavía pequeño FriendFeed, la nueva fuerza mayor en esta ecuación era el Twitter.

Creado en 2006, Twitter ofrece a sus usuarios un foro para colgar actualizaciones de un máximo de 140 caracteres. Para muchos, especialmente para la gente que no utiliza los dos, Twitter se parece mucho a Facebook porque ambos ponen énfasis en el intercambio rápido de información entre individuos. Pero en Twitter la gente no se hace *amiga*; en vez de ello, te apuntas a *seguir* los *tweets* de alguien, o sea, las actualizaciones telegráficas de cada miembro. Los *twitterers* no necesariamente son personas; un porcentaje amplio de cuentas utilizan alias o nombres de empresas y, a diferencia de Facebook, las conexiones de Twitter son de una sola dirección. El legado de Facebook es una plataforma basada en la identidad personal para comunicarte con personas a las que conoces en el mundo real, pero Twitter es una plataforma de comunicación, un medio ideal para empresas, marcas, *bloggers*, famosos y cualquiera que tenga algo que quiera comunicar a mucha gente.

Entre ambos productos hay paralelismos innegables. La actualización del estatus es una característica básica de ambos. Twitter, igual que Facebook, se abrió pronto como plataforma para otras aplicaciones. De hecho, muchos usuarios *twitean* y ven los *tweets* de otros en páginas independientes como Tweet-Deck. Twitter también igualó a Facebook en su enfoque tan displicente sobre los ingresos: en 2009, a los tres años de su fundación, seguía sin tener prácticamente ninguno. Su mantra era el crecimiento, y estaba teniéndolo a manos llenas.

El impulso de Twitter con los usuarios siguió creciendo a lo largo de los meses siguientes. Facebook era ahora una plataforma enorme, asentada y, desde el punto de vista de la prensa, ya un poco gastada. Twitter era lo siguiente. Pronto se convirtió en la empresa tecnológica de moda, un lugar que Facebook había copado la mayor parte de 2007 y 2008. Las predicciones de que Twitter iba a desplazar a Facebook abundaban. Zuckerberg y su equipo seguían el Twitter de cerca; estaban muy atentos al grado en que el entusiasmo de la prensa y de los expertos de Silicon Valley se estaba desplazando hacia Twitter.

En una entrevista en directo en el congreso de la Web 2.0 a principios de noviembre, dos meses después de implantar el nuevo diseño, Zuckerberg afirmó estar «muy impresionado» por el Twitter y llamó

a su servicio un «modelo elegante». Hacia la misma época Facebook se embarcó en conversaciones secretas para adquirir Twitter... se dice que por quinientos millones de dólares en acciones. El acuerdo no se cerró, entre otras cosas porque los ejecutivos de Twitter no estaban convencidos del valor potencial de las acciones de Facebook.

Facebook dio todavía otro paso al frente a finales de 2008. Zuckerberg quería empezar a incrustar Facebook en el propio tejido de Internet. En un cambio fundamental de su plataforma, la empresa lanzó Facebook Connect. Este lanzamiento fue una llamada a los programadores para que empezaran a crear sobre Facebook de una manera distinta.

Connect hace posible que cualquier página de la red te permita conectarte usando tu cuenta de Facebook. Eso cumple con varias funciones: te deja llevar tu identidad a cualquier sitio al que te conectes *online*. Como puedes decirle a Connect que mande la información de vuelta a tu perfil de Facebook, es una manera de hacer llegar noticias tuyas a tus amigos de Facebook, como si fueran acciones dentro del propio Facebook. También permite que Facebook preste su viralidad—su manera tan eficiente de transmitir la información de un usuario a varios—a cualquier página web que quiera aprovecharla.

Para los usuarios, Facebook Connect ofrece lo que podría convertirse en una conexión universal a Internet. En febrero de 2010 había más de ochenta mil páginas web que lo utilizaban ya de alguna manera, y sesenta millones de miembros de Facebook lo usaban activamente. Entre los socios de Connect están aproximadamente la mitad de las primeras cien páginas web del mundo, tal como lo ha evaluado la empresa de estudios de mercado comSource, según contó al público de un congreso el ejecutivo de Facebook Ethan Beard. Éstas van desde Yahoo, la mayor página web de contenidos del mundo, hasta grandes páginas mediáticas como la CNN, el Huffington Post, Gawker y TechCrunch; modernas creaciones como Fanbase y Foursquare, y dispositivos como el iPhone y la consola de juegos Xbox. «Aspiramos a ser un medio tecnológico que la gente utilice para conectarse a sitios que les gustan, estén donde estén», dijo Beard en el congreso. (Recordemos lo

orgulloso que Zuckerberg estaba en otoño de 2003, cuando dijo que con CourseMatch «podías conectar a la gente a través de cosas».)

Cuando los lectores se conectan para comentar o relacionarse en alguna de estas páginas o dispositivos mediante Facebook Connect, se identifican con su foto de Facebook y su nombre real. Esto acaba con un problema enorme al que se han enfrentado hasta ahora blogs y páginas web: la cantidad de comentarios extremos, insultantes y anónimos. Cuando los que comentan lo hacen bajo su nombre real a través de Connect, el diálogo se vuelve más civilizado.

«Facebook Connect representa el futuro funcionamiento de la plataforma —dice Zuckerberg—. No creo que nos quedemos en estas pequeñas aplicaciones dentro de Facebook. Serán páginas web enteras que simplemente utilizan la información de Facebook sobre las personas para compartir más información.» Ahora dice que la plataforma interna de Facebook, que permitía que las aplicaciones operaran dentro de los límites del servicio, era meramente «un paso interno importante».

A pesar del amplio entusiasmo por las oportunidades que ofrece Connect de conectarse con los cientos de millones de usuarios de Facebook, hay socios potenciales que se muestran escépticos. «Es una estrategia tipo caballo de Troya», dice el CEO de una empresa mediática con sede en Nueva York que presta mucha atención a Facebook pero no tiene ninguna intención de desplegar el Connect. Lo considera una manera de meterse entre él y sus clientes y predice que, una vez Facebook haga que las páginas dependan de su conexión y acceso a los usuarios, empezará a presentar exigencias. De momento, el uso de Connect es gratuito, pero él cree que eso cambiará.

Es muy probable que Connect se convierta también en un vehículo para ofrecer publicidad. De momento, los ejecutivos han restado importancia a esta posibilidad, pero Dustin Moskovitz, ahora que ha abandonado la empresa habla con más libertad y dice que las páginas que utilizan Connect al final podrán mostrar anuncios facilitados por Facebook. «Sabrán qué usuario de Facebook está en su página —explica—, de modo que podrán usar toda la información de *targeting* de Facebook. Es algo absolutamente fundamental en la estrategia de Con-

nect.» Compartir los ingresos que esta publicidad orientada genera en otras páginas podría ser para Facebook un negocio importante.

Otra función de Connect es que facilitará a Facebook todavía más información sobre los usuarios, incluyendo datos que ya no se limitan sólo a lo que hacen en Facebook.com.

En enero, en la época en que Zuckerberg se ponía la corbata, en Facebook estalló una crisis interna potencialmente grave. Cuando el recién elegido presidente Obama estaba organizando su gabinete y su equipo de asesores, contrató a Lawrence Summers como jefe del National Economic Council de la Casa Blanca. Cuando Summers fue secretario del Tesoro de la administración Clinton, su jefa de personal fue Sheryl Sandberg. Summers y Sandberg habían conservado la amistad, y altos cargos de la empresa temían que pudiera incorporarse a la nueva administración, creyendo que era una posibilidad real. Ella decidió quedarse; se estaba convirtiendo en un socio esencial de Zuckerberg.

En febrero las cosas adquirieron todavía más gravedad. El departamento legal de Facebook introdujo unos cuantos cambios en las *condiciones de servicio* de la empresa, el tipo de legalidades que intentan proteger a una empresa de los pleitos de usuarios disgustados. Esta nueva versión de las normas, que todo nuevo usuario debe confirmar haber leído y que acepta aunque normalmente no lo haya hecho, al principio eran ignoradas por prácticamente todo el mundo. Pero a las seis de la tarde del domingo 15 de febrero, un blog llamado The Consumerist, publicado por el Sindicato de Consumidores, analizó detalladamente los cambios y publicó una nota llamada «Las nuevas condiciones del servicio de Facebook: Podemos Hacer lo que nos Dé la Gana con Tus Contenidos. Siempre».

El artículo expresaba su alarma por las condiciones y citaba una parte en la que habla de lo que ocurre con los contenidos que cuelgas: «Por la presente cedes a Facebook el derecho irrevocable, perpetuo, no exclusivo, transferible, totalmente pagado y a nivel mundial (con el derecho a cesiones posteriores) de [...] usar, copiar, publicar, transmitir, almacenar, retener, hacer público o mostrar [...]» De hecho, este

lenguaje aterrador no representaba ningún cambio respecto de la versión anterior, pero en una modificación clave se había eliminado una cláusula posterior, que decía que si tú eliminabas tu contenido de Facebook, este derecho quedaba extinguido. Eliminar esta cláusula lo cambiaba todo, en opinión de The Consumerist: «Asegúrate de que no cuelgas nunca nada a lo que no te apetezca renunciar para siempre, porque a partir de ahora pertenece a Facebook».

Esta nota fue inmediatamente reproducida por muchos otros blogs y por la prensa dominante. De pronto, Zuckerberg se encontró bajo una presión inesperada. ¿Cómo podía afirmar, se preguntaban muchísimos artículos de todo el mundo, que era propietario de toda la información colgada por los usuarios de Facebook? No podía. Y, en su opinión, no lo había hecho. Pero a diferencia de otros incidentes anteriores, ahora estaba preparado para salir del paso de inmediato. A las cinco de la tarde del lunes había colgado una respuesta larga y detallada en el blog de Facebook, titulada «En Facebook, la gente es propietaria y controla su información». «En realidad, nunca compartíamos tu información de ninguna manera que tú no quisieras», escribió Zuckerberg, intentando tranquilizar a los usuarios. Pero luego prosiguió, explicando el complicado nuevo terreno legal en el que opera actualmente un servicio como el suyo. Los usuarios quieren controlar su información, pero también quieren controlar y a veces mover la información que otros usuarios les han confiado, como números de móvil, fotos, etcétera.

No bastó. Un usuario de treinta y cinco años de Los Ángeles, Julius Harper, creó rápidamente un grupo llamado «Gente Contra las Nuevas Condiciones de Uso», que pronto se fusionó con otro grupo de protesta creado por Anne Kathrine Petteroe, de Oslo, en Noruega. El martes, el grupo había alcanzado los treinta mil miembros; el miércoles ya eran cien mil. Otra vez, las herramientas de comunicación y organización rápida que Facebook da a sus usuarios se desplegaban contra él mismo. Mientras, el Electronic Privacy Information Center y otras veinticinco organizaciones de protección del consumidor preparaban un dossier de queja para presentar el miércoles ante la Comisión Federal de Comercio.

Zuckerberg se rindió rápidamente, tres días después de la aparición del artículo original. A la una de la madrugada del miércoles anunció en el blog que Facebook volvía a adoptar temporalmente las condiciones de uso originales, mientras decidía qué hacer. Hasta en su nota anterior había dicho estar de acuerdo con que el vocabulario de las condiciones parecía excesivamente formal y debía simplificarse. En esta nueva nota nocturna, invitaba a los usuarios de Facebook a participar en un grupo formado por la empresa para hablar sobre lo que debían decir las condiciones, y prometió que «los usuarios tendrán mucho que decir en la elaboración de éstas».

A la semana siguiente Zuckerberg anunció que Facebook había creado dos documentos nuevos: una serie de *Principios Facebook* para establecer el *marco de guía* de las normativas de la empresa, y una *Declaración de Derechos y Responsabilidades* que sustituiría a las antiguas *Condiciones del Servicio*. Pidió a los miembros que opinaran al respecto y anunció que se les invitaría a votar a favor o en contra antes de aplicarlos. Acababa con un tipo de retórica que no es habitual en los discursos del CEO: «La historia nos dice que los sistemas se gobiernan con mayor justicia cuando hay un diálogo abierto y transparente entre la gente que toma decisiones y aquellos a los que afectan estas decisiones. Creemos que la historia demostrará un día que este principio es también cierto en las empresas, y es ésta en la dirección que queremos avanzar».

En las semanas posteriores Facebook cumplió su promesa. Invitó a los creadores de los grupos de protesta originales, Harper y Petteroe, a ayudarlos a evaluar y organizar los comentarios sobre los documentos. Zuckerberg anunció una votación que sería vinculante si participaban al menos un 30 por ciento de los usuarios de Facebook. Puesto que la noche anterior había anunciado que Facebook tenía ahora doscientos millones de usuarios activos, eso significaba que deberían votar sesenta millones de personas, algo altamente improbable. Pero, al menos en teoría, se estaba sometiendo a la voluntad de la gente.

Al final sólo se recogieron 666.000 votos, y un 74 por ciento se mostró favorable a la revisada Declaración de Derechos y Responsabilidades. The Consumerist se declaró satisfecho. Los activistas de Internet

quedaron impresionados. Jonathan Zittrain, profesor de la Escuela de Derecho de Harvard y autor del alarmista libro *The Future of Internet –and How to Stop It*, escribió un artículo en el que alababa la manera en que Zuckerberg había animado a los usuarios de Facebook a considerarse ciudadanos... de Facebook.

Cuando hablé con él, dos semanas después del anuncio de los resultados, Zuckerberg estaba satisfecho. Planeaba más votaciones como ésta en el futuro. «Si hacemos algo controvertido, lo que significa realmente es que para los usuarios somos importantes –me dijo—. Ahora necesitamos comunicarnos con ellos con claridad. Creo que eso hará que sigamos siendo honestos.» Fue un año serio, pero él mostraba una seriedad a la altura de los acontecimientos.

En marzo de 2009 Facebook introdujo todavía otra serie de cambios espectaculares, esta vez enfocados explícitamente a fagocitar al Twitter. Los cambios de este nuevo diseño resultaban más visibles no en el perfil, con su muro, sino en la página de bienvenida que se abre cuando te conectas a Facebook y ves la información de tus amigos. En la parte superior de esta página aparecía ahora una ventana de edición igual a la que aparece en el perfil. El mensaje era ahora más fuerte, ¡Comparte! Debajo de esta ventana, el canal de noticias se había convertido en lo que ahora Facebook llamaba un *stream*, una lista continuada de actualizaciones y otra información de amigos. Pero el *stream* también contenía actualizaciones de una nueva fuente: páginas de las que te habías hecho *fan*. Ahora, hacerte fan de una página comercial de Facebook era casi lo mismo que seguir a esa persona o empresa en Twitter.

El nuevo canal de noticias se diferenciaba del antiguo por dos características básicas: se actualizaba en tiempo real (como el Twitter) y no se basaba en un algoritmo (tampoco lo hace el Twitter). El antiguo canal dependía de programas que observaban tu comportamiento anterior e intentaban adivinar qué era lo que te interesaba. Nunca podías estar seguro de lo que saldría. El nuevo *stream*, en cambio, era lo que a los empollones de Facebook les gustaba tildar de «determinista»: tú determinas exactamente lo que aparece allí. Facebook añadió

filtró en la parte izquierda de la página de bienvenida para ayudarte a controlar lo que aparece en tu *stream*. Los podías usar para ver videos, o fotos, o actualizaciones de estatus, por ejemplo. También podías clasificar a tus amigos o tus páginas en grupos para crear distintas vistas personalizadas del *stream*. Ahora, por ejemplo, podías ver sólo a miembros de tu familia, o a la gente de tu clase del instituto, o a los empleados de Facebook, o a tus mejores amigos.

Era una mezcla concienzuda pero algo confusa. Quedaba todavía una pequeña parte algorítmica en la página de bienvenida, llamada *Destacados*, una lista poco llamativa de pequeños artículos y fotos en el extremo inferior derecho de la página. Pocos lo encontraban útil. Y esta vez Facebook abandonó el proceso de introducción deliberadamente delicado del anterior cambio de diseño: no hubo ni períodos de prueba ni versiones paralelas para dulcificar el cambio a los usuarios. Pero de inmediato quedó claro que a muchos de los 175 millones de usuarios de Facebook no les gustaban los cambios.

Ni tampoco esperaba que así fuera el cada vez más defensivo personal de la empresa. Tan pronto como Facebook empezó a desplegar el nuevo diseño, alguien creó un grupo llamado satíricamente «ODIO AUTOMÁTICAMENTE LA NUEVA PÁGINA DE BIENVENIDA DE FACEBOOK». Muchos de los miembros del grupo trabajaban en Facebook. Su descripción decía: «ODIO EL CAMBIO Y TODO LO RELACIONADO CON ÉL. QUIERO QUE TODO SIGA SIENDO IGUAL DURANTE TODA MI VIDA». El personal colgaba comentarios sarcásticos: «QUE FACEBOOK RECUPERE SU ANTIGUA GLORIA: SÓLO PARA HARVARD», escribió uno. Otro afirmaba: «Odiaré este cambio de diseño hasta nuevos cambios, en cuyo caso me encantará este nuevo diseño y me opondré de manera furibunda a su sucesor», ironizaba.

Dos semanas más tarde se añadió aún otra función parecida a Twitter: nuevas configuraciones de privacidad que te permitían abrir parte o la totalidad de tu perfil a todos los usuarios de Facebook. Y en lo que sería el golpe de gracia, se proyectaba permitir a los usuarios que se hicieran fans de un individuo. Añadir estas conexiones asimétricas completaría más o menos la imitación de Facebook y le permitiría funcionar básicamente como el Twitter. Pero, aunque Zuckerberg te-

nía planeado introducir esta función en junio de 2009, en febrero de 2010 todavía no lo había hecho.

A mediados de 2009 Twitter tenía cincuenta millones de miembros y Facebook seguía teniendo miedo. «Cada vez que salgo con algún empleado de Facebook, me preguntan qué opino de Twitter», me comentó Moskovitz en mayo. Una cosa que hasta a él le preocupaba era que los mejores ingenieros informáticos empezaban a preferir trabajar en Twitter que en Facebook (o hasta su nueva empresa). «En Facebook tenemos la sensación de que, si nos enfrentamos al problema, podemos ganar claramente –dijo–. Pero desde luego, nos sentiríamos fatal si simplemente nos despistáramos y el Twitter hiciera algo que no entendemos y nos adelantara.» El miembro de la junta de Facebook Marc Andreessen, que es también inversor de Twitter, me dijo hacia la misma época que las dos empresas eran como «dos elefantes que chocan». «Para cualquiera es demasiado tarde para competir con Facebook en su terreno –dijo–, de manera que cuando lleguen las amenazas, serán de naturaleza negativa, ¿no? Las amenazas negativas suelen venir de abajo. Se te cuelan por el tubo de escape en vez de venirte de frente. De modo que Twitter es el tipo de servicio con el que Facebook no puede bajar la guardia.»

Sean Parker, que se esfuerza por mantenerse involucrado desde lejos con las decisiones de producto de Facebook, defendió largamente la conversión del canal de noticias en un *stream* más parecido al Twitter. De hecho, Zuckerberg se estuvo resistiendo durante mucho tiempo, pero la creciente presión competitiva de Twitter, además del incesante politiquero de Parker y otros, como Adam D'Angelo, acabaron por convencerlo. «Mark siempre me había dicho que no pensaba hacerlo –dice Parker–, pero en su estilo clásico de siempre, escucha y escucha hasta que llega un punto en el que llega a la misma conclusión de que ésta es la manera de hacer las cosas.»

La definición propia de Facebook durante mucho tiempo como lugar de conexión entre las personas que conoces en el mundo real se está volviendo de manera lenta pero segura en algo menos primordial. Ser *amigo* requiere una relación bidireccional; tanto tú como tu amigo debéis acceder, explica Parker, pero ahora Facebook ofrece otros tipos

de relaciones. Parker calcula que Facebook, con el tiempo, separará formalmente los tres componentes de ser amigo de Facebook de alguien: declarar que lo conoces, darle permiso para ver tu información y suscribirte a toda la información que genera.

Zuckerberg admite que «El concepto de *amigo* está siendo claramente sobrecargado». Dice que la palabra resultaba útil para que la gente «superara toda una serie de obstáculos». Y lo más importante es que los acostumbró a compartir mucha información sobre ellos mismos: al fin y al cabo, sólo la verían los amigos. Pero Facebook ha ofrecido sólo una opción binaria en tus relaciones con los demás: amigo o no amigo. Gradualmente irá ofreciendo maneras más sutiles de reflejar el grado de relación que tenemos con la gente. Todos los que hemos estado meditando agónicamente si aceptábamos o no a alguien a quien apenas conocemos como amigo dispondremos de más opciones.

Pero hay algo más en el aire. Con el tiempo, Facebook tratará de mucho más que la amistad. La primera indicación de ello fue cuando añadió páginas de fans y empezó a mandar actualizaciones de las mismas al canal de noticias junto a las actualizaciones de individuos. Ethan Beard, el veterano de Google que hoy es jefe de marketing de la plataforma Facebook y miembro clave del equipo de Zuckerberg, explica: «A medida que nuestra manera de pensar ha ido evolucionando, nos hemos dado cuenta de que en el esquema hay más factores que las personas: los objetos, artículos, organizaciones e ideas con las que estás en contacto. Cualquier cosa. Trazando un mapa de todos estos ingredientes podemos sacar una idea muy precisa de la identidad de un individuo». Dicho de otro modo, el hecho que seas fan de U2, de una cafetería de tu barrio y de Ayn Rand dice mucho más de ti que el hecho de que hayas agregado a un amigo al que conociste en un congreso hace una semana.

El futuro de Facebook pasará por ofrecer a la gente herramientas que le permitan descubrir relaciones con otras personas que se ponen de relieve a través de intereses y comportamientos comunes. Esta nueva

dirección plantea un riesgo que podría convertir a Facebook en un lugar más idóneo para el marketing y menos para la amistad.

A medida que Facebook vaya trazando todas estas conexiones adicionales y controle las interacciones de cada usuario con ellas, Zuckerberg prevé que los usuarios irán compartiendo un volumen de datos siempre creciente. «Considéralo sólo como una corriente de información masiva –dice–. Es casi la corriente de toda la conciencia y comunicación humanas, y los productos que creamos son, simplemente, distintas formas de éstas. El concepto de un gráfico social ha sido una construcción muy útil, pero cada vez más creo que este concepto de corriente social –la corriente global de todos– será igual de importante.»

Cuando piensa en la evolución de esta corriente, Zuckerberg la compara con la ley o predicción de Gordon Moore, de Intel, en la década los sesenta, que afirmaba que el número de transistores que podrán caber en un chip de ordenador, con el tiempo iría creciendo de manera exponencial. Cree que hay un fenómeno similarmente exponencial en el trabajo de las redes sociales. Imagina que dentro de una década, por Facebook circulará mil veces más información sobre cada uno de sus usuarios. Esta hipótesis tiene corolarios que le parecen fascinantes: «La gente deberá llevar siempre un aparato que les permita compartir [automáticamente]. Eso ya lo podemos predecir».

Al apremiar a los usuarios de Facebook a convertir sus actualizaciones y otras aportaciones en emisiones públicas, y al intentar también meterse en su conducta comercial como en sus interacciones con sus amigos, Zuckerberg juega con que la gente, con el paso del tiempo, cada vez se preocupará menos de la privacidad y en realidad deseará tener toda esta información adicional que les llegará. Lo potencialmente problemático no es sólo el mayor volumen de información, sino si la gente tolerará tanta información sobre ellos mismos liberada por la red. Con una porción considerable de la población mundial a bordo, Facebook podría convertirse en un enorme experimento sobre la transparencia personal. Zuckerberg dice que sigue comprometido a conceder a la gente los controles de privacidad que cada uno desee. Será fascinante observar si puede resolver estas contradicciones

a medida que va adaptando los programas que hay detrás de cuatrocientos millones de usuarios.

A finales de abril de 2009, Facebook introdujo sigilosamente un cambio tan radical como cualquiera de los que había hecho anteriormente. Con la introducción de algo llamado Facebook Open Stream API, la compañía puso las bases capaces de transformar la manera en que la gente utiliza su servicio. El Stream API es una especie de compañero del Facebook Connect. Si Connect es una manera de ampliar la plataforma Facebook por toda la red, el Stream API representa una manera de distribuir la experiencia de estar en Facebook fuera del propio servicio. Puede que suene extraño. Hoy entendemos que la manera en que los usuarios consumen la información de Facebook es desde su página en Facebook.com.

El Stream API deja que cualquier página tome ese canal y lo publique en otras partes: incluso, potencialmente, puede alterarlo y añadirle cosas de una manera que no se podría dentro de Facebook. Permitiría a otros servicios crear páginas que tienen un aspecto muy parecido al propio Facebook, aunque la circulación de datos seguiría estando controlada desde los servidores de Facebook. Si quiero, podría crear mi propia página web donde cualquier usuario de Facebook podría ver su canal de noticias. Los usuarios pueden actuar en estas páginas externas prácticamente como lo hacen dentro de Facebook. Los datos también pueden circular otra vez hacia el canal de noticias de sus amigos. El servicio de programación llamado Tweet-Deck entre otros, ya lo permite.

Dos días después del anuncio del Stream API cené en Nueva York con Sean Parker, que pasó buena parte de nuestra reunión de esa noche denunciándolo. «Es la mayor apuesta estratégica que la empresa ha hecho nunca y que hará en su vida –dijo, con su manera rápida e intensa de hablar–. Abrir el *stream* al mundo supone la posibilidad de romper el efecto red de la empresa. Como red cerrada, los costes del cambio son increíblemente altos y fuerza a todo el mundo a jugar en el patio de Facebook. Pero cuando abres el *stream* al mundo, abres la

posibilidad de mejores clientes Facebook que pueden procesar igualmente datos que el propio Facebook puede procesar.»

Estas palabras seguían resonando en mis oídos al cabo de una semana, cuando me encontré a solas con Zuckerberg para una larga entrevista, en una sala de reuniones cerca de su despacho de Palo Alto. No puso en cuestión lo que Parker había dicho, pero, sin embargo, siguió impertérrito. Se lanzó a una discusión sobre los peligros que asoman cuando las empresas «levantan muros a su alrededor». «Lo mejor que podemos hacer es avanzar suavemente con el mundo que nos rodea —prosiguió—, y competir constantemente, en vez de levantar muros. Teniendo en cuenta que pensamos que buena parte del intercambio ocurrirá de todos modos fuera de Facebook, queremos animar a que ocurra. No puedo garantizar que nos salga bien, pero estoy convencido de que si no lo hacemos, al final, fracasaremos.»

Le pregunté si no le preocupaba que tal claridad de conceptos pudiera poner en peligro las finanzas de la empresa. «El argumento sólo es correcto si intentas construir algo de valor a través de varias décadas —dijo—. Es muy importante que la gente entienda que lo que estamos haciendo ahora no es más que el principio.» Chamath Palihapitiya, cuyo trabajo en Facebook es gestionar el crecimiento, dice: «Mark tiene la visión más a largo plazo que he visto nunca. Este tipo va mucho más allá de una simple visión a la larga». Las ambiciones de Facebook para Connect y para el Stream API siguen siendo enormes. Según el diseñador de Facebook Aaron Sittig, «si vamos abriendo las cosas lentamente en el tiempo, podríamos alcanzar la ubicuidad total».

Los altos directivos de la empresa coinciden en declarar que Facebook evolucionará más allá de una simple *página web*. Sus servicios estarán ampliamente disponibles; se convertirá en un almacén de información, como un banco, pero también en un centro de intercambio y un lugar de circulación, como la oficina de correos o la compañía de teléfonos. Podría convertirse en nada más que un registro de identidades y un centro de transmisión de datos entre gente distinta. Pero ésta podría ser una posición muy poderosa en el ecosistema de los negocios.

Hay directivos que opinan que Facebook en Internet podría acabar

siendo como el chip Intel del interior de los PC, algo que utilizas pero en lo que casi nunca piensas. Y Matt Cohler, ya fuera de Facebook pero todavía muy implicado, dice: «Dentro de cinco años no habrá distinción entre estar y no estar en Facebook. Será algo que te acompaña siempre que te comuniques con la gente».

Pensemos que es como una pieza de software que en efecto contiene a tus amigos; o, al menos, una conexión persistente y potencialmente en vivo con cualquiera de ellos. Este software te permitirá estar al tanto de cualquier cosa que hagan, y decirles lo que quieras sobre ti mismo. Siempre que hagamos cualquier cosa *online* y tengamos alguna pregunta, podremos acudir a nuestros amigos. También podremos conversar con ellos en tiempo real por el chat, con la voz o por vídeo.

Esta experiencia nos acompañará cada vez más también en el mundo real, puesto que la mayoría de la gente llevará aparatos con una conexión siempre abierta a Internet. Las aplicaciones de Facebook para iPhone, BlackBerry y Google Android, además de las otras de teléfono móvil, ya son utilizadas por más de cien millones de personas en todo el mundo. Hay países en los que ya es la forma más utilizada de acceder a Facebook. En el futuro, el medio principal por el que la gente utilizará Facebook serán los dispositivos móviles.

He aquí una situación posible: imagina que estás viendo un partido de fútbol y que tu aparato móvil te indica cuáles de tus amigos están también en el estadio... tal vez, incluso dónde se sientan. Tal vez podría decirte quién en tu zona de las gradas ha acudido exactamente a los mismos partidos que tú, en el pasado. O quién es fan de los mismos equipos que tú. A muchos usuarios les podría gustar. Otros lo encontrarán orwelliano.

Las compras son otro terreno que podría transformarse. ¿No te gustaría saber, siempre que te planteas una adquisición cara, como una nevera, un coche o una cámara fotográfica, quiénes de tus amigos han hecho, o se han planteado exactamente la misma compra? Algún programador probablemente inventará la manera que Facebook te lo diga. También deberá asegurarse de que toda esta información circula con el consentimiento del usuario.

Facebook podría empezar a funcionar hasta como una especie de

memoria auxiliar. Cuando bajas por una calle, podrías preguntarle cuál fue la última vez que pasaste por aquí, y con quién. O un móvil sensible a la localización te podría alertar de la proximidad de gente con la que te has relacionado en Facebook, y recordarte cómo. El programa podría incluso empezar a tomar decisiones básicas a tu favor. Ethan Beard, especialista en marketing de la plataforma, dice que probablemente podrás decirle a tu aparato de vídeo que grabe los mismos programas que tus amigos graban. Y hay otra posibilidad que sugiere: «Imagina que puedo subir al coche y decir: "Quiero ir a casa de David Kirkpatrick". Sabe quién soy y puede entrar en Facebook, averiguar dónde vive David y llevarme a su casa usando el GPS. Ideas como ésta son tan impresionantes que, ¿cómo podrían no hacerse realidad?».

A principios de agosto de 2009, Facebook adquirió FriendFeed por unos cincuenta millones de dólares, de lejos su mayor compra. Eso fue realmente la *FriendFeed* de Facebook. Absorber en Facebook tanto la tecnología de FriendFeed como a sus fundadores ex Google, que son unos codificadores estrella, estuvo pensado para dar un gran impulso a la capacidad de Facebook de competir con Twitter.

De acuerdo con esa concepción más elástica de Facebook, en septiembre lanzaron Facebook Lite. Fue la primera extensión real de la marca: un Facebook light, como la Coca-cola. Lite estaba pensado para la gente que usa móvil pero no tiene acceso a Internet de banda ancha o por alguna otra razón necesita una ventana a Facebook más pequeña y menos abarrotada de datos que no consuma demasiado ancho de banda. Es una versión simplificada del servicio sin algunos elementos, como videos. A medida que Facebook se acerca a los quinientos millones de usuarios, Zuckerberg está empezando a dar la bienvenida a la segmentación de los usuarios. Facebook ha implementado una cantidad asombrosa de cambios, incluso mientras sigue su crecimiento imparable. Zuckerberg empezaba a resignarse a las protestas de los relativamente pocos, siempre y cuando la gente siguiera hallando valor en su servicio. Empezó a decir que no podía esperar hasta el 2010 para dejar de llevar la maldita corbata.

I 7

El futuro «Mi objetivo nunca ha sido limitarme a crear una empresa.»

En enero de 2009, Mark Zuckerberg se sentaba bajo los focos de un viejo y elegante restaurante suizo en Davos, durante el Foro Económico Mundial, la celebrada reunión anual de los líderes políticos y económicos de todo el mundo. A su derecha estaba Sheryl Sandberg y al otro lado de la pequeña mesa estaba Larry Page, cofundador de Google. Accel Partners, el principal inversor de capital riesgo de Facebook, celebraba su reunión de cada año para tecnólogos y científicos en Davos, bautizada como Nerd's Dinner (algo así como «cena de empollos»). Ese año Accel había llevado no a uno, sino a dos sumilleres estadounidenses para que presentaran diferentes variedades de un vino californiano cuyo precio por botella era de seiscientos dólares. Zuckerberg, que se había tomado un par de copas, se inclinó hacia adelante.

—Larry, ¿tú utilizas Facebook? —le preguntó.

—No, en realidad, no —respondió Page sin afectación en su voz, nasal y aguda. Zuckerberg pareció decepcionado.

—¿Por qué no? —insistió.

—No está diseñado para mí —respondió Page. Zuckerberg iba a preguntarle otra cosa, pero Sandberg lo frenó.

—iMark, no hables de esto delante de David! —lo regañó (refiriéndose a mí, sentado a la izquierda de Zuckerberg). Sandberg sabe cómo tratar a los periodistas.

Pero al hacer esta pregunta tan sincera al cofundador de Google, el rey de Silicon Valley y rival de Facebook en muchos aspectos, Zucker-

berg mostraba algunas de las características de su personalidad. Puede que sea un poco ingenuo, pero al mismo tiempo es valiente, competitivo y terriblemente seguro de sí mismo, incluso impertinente. No teme a Google, aunque sigue estando un poco obsesionado con él. Quería conseguir que a Page le gustara Facebook, pero también quería ver lo que ocurría al preguntarle al respecto.

Es casi seguro que Zuckerberg seguirá gobernando Facebook con autoridad absoluta. Quiere dirigir no sólo Facebook, sino en cierto sentido, la cambiante infraestructura de comunicaciones del planeta. Aun así, considera que el éxito continuado de Facebook depende de su capacidad de conservar la confianza de sus usuarios. Como les dijo durante la votación sobre las condiciones del servicio, quiere gobernar Facebook con justicia, mediante un diálogo «abierto y transparente». Para el joven CEO sigue siendo más importante ahondar en la transparencia en la que cree sinceramente, y facilitar más el intercambio y la comunicación, que convertir Facebook en un negocio rentable, aunque sabe que ambos objetivos son compatibles.

En cierta ocasión le pregunté a Zuckerberg si alguna vez temía que Facebook pudiera correr peligro financiero. «Bueno, hay varios niveles de peligro –contestó–. ¿Es sostenible? ¿Acabará con el negocio? No dedico ni un minuto a preocuparme por esto. Todo está bien. ¿Puede ser una empresa de 10.000 millones de dólares, o algo así? Vale, creo que tenemos buenas perspectivas de lograrlo.»

Hay algunos colegas que dicen que el deseo de Zuckerberg de dar prioridad a la transparencia y a la justicia sobre los beneficios indica que es bueno postergando las gratificaciones. O tal vez está tan motivado que, para él, la gratificación resulta irrelevante. «Está siempre ansioso por dar el paso siguiente –dice un ejecutivo que ha trabajado muy cerca de él–. Para la mayoría de la gente hay carreras y metas, momentos de detenerse y saborear el éxito. Pero para Mark, no.»

La preferencia del crecimiento sobre el dinero de Zuckerberg no parece haber detenido las buenas perspectivas financieras de Facebook. El miembro de la junta Marc Andreessen tiene la misma opinión

sobre el tema que los demás: «Mark no ha argumentado nunca que Facebook no ganará mucho dinero –observa–. En el aspecto financiero, existe realmente una cuestión de tiempo. Concentrarse en cualquier otra cosa que no sea el establecimiento de una marca global es perder el tiempo».

Andreessen está entre el reducido grupo de personas a las que Zuckerberg pide consejo con regularidad, de modo que su punto de vista es importante. («Marc goza de una posición en la que aún puede decir cosas y que Zuckerberg se las crea. No creo que ninguno más de nosotros lo esté», dijo David Sze, de Greylock Partners, un potente inversor de Facebook.)

El consejo más habitual de Andreessen es que se siga invirtiendo en el crecimiento. En una entrevista del otoño de 2009 se explicaba, en el vestíbulo de un confortable hotel de Silicon Valley, y hablaba muy rápido, así que tuve suerte de haberme llevado una grabadora: «¿Cuánto dinero ha quemado la empresa hasta la fecha? –se pregunta–. Unos cuantos cientos de millones, ¿no? ¿Y cuántos usuarios activos tiene? ¿Trescientos millones? De modo que la empresa ha gastado un dólar aproximado por usuario activo y ha creado una marca global, con poder real de permanencia, de notoriedad, efectos red, I+D, ventaja competitiva y todo un mapa tecnológico de futuro que está a punto de salir. ¿Por un dólar por usuario? Pues, oye, lo repetiría una y otra vez.

»Y, hagamos entonces la pregunta: ¿Y si el potencial del invento fueran los quinientos millones de usuarios activos, o mil millones, o dos mil millones? ¿Vale? ¿Seguirías gastándote ese dólar para llegar ahí? ¡Por supuesto! La respuesta es, “¡claro que sí!”. Compáralo con el coste de construir cualquier cosa de una escala similar y dirías que has hecho el negocio del siglo». Andreessen es muy alto, e inclina hacia mí su cabeza larga, ovalada y bien afeitada, a medida que sus sonoras palabras brotan en dirección a lo que, según él, es una conclusión irrefutable. Resulta difícil llevarle la contraria. Si lo tienes en tu junta, puede ser muy influyente. No importa, él y Zuckerberg están de acuerdo.

A medida que la empresa ha ido creciendo, los mentores y asesores de Zuckerberg han ido cambiando, desde Eduardo Saverin, su amigo que sabía algo de negocios, hasta Sean Parker, que había creado em-

presas y sabía cómo tratar con los financieros, pasando por Don Graham, que dirigía una de las mayores compañías mediáticas del país, y ahora Andreessen y Steve Jobs, considerado por casi todos el hombre de negocios más influyente del mundo. Zuckerberg admira a Jobs y pasa cada vez más tiempo con él.

La junta de Facebook siempre ha sido poco numerosa. Gracias a las maquinaciones de Sean Parker en 2004, Zuckerberg ha conservado siempre el control. Y espera que lo apoye en su visión a largo plazo de la dirección de la empresa. Cuando le pregunto a Andreessen lo que opina sobre el control de Zuckerberg en la compañía, exclama: «Oh, eso es algo positivo». Sólo los CEO fundadores muy fuertes, dice, son capaces de construir compañías tecnológicas de largo alcance. Compara a Zuckerberg con Bill Gates, Jeff Bezos o el propio Jobs.

Cada miembro de la junta trabaja con Zuckerberg a su manera. Jim Breyer, que se incorporó en 2005, cuando Accel invirtió, influye sobre la estructura organizativa y la contratación. («Mark siempre quiso rodearse de cultura informática y el caos creativo –dice–. Lo que yo le digo es que eso está bien en aspectos como la innovación de producto, pero no en otros como las ventas, los recursos humanos o el departamento legal.») Andreessen se involucra en temas de dirección, pero también en diseño de producto. Tiene el instinto de proteger a Zuckerberg e intenta que no cometa los mismos errores que cometió él cuando era un joven emprendedor. Por otro lado, Peter Thiel, miembro desde que en 2004 invirtió 500.000 dólares, está menos interesado en la dirección y habla más con Zuckerberg sobre estrategia corporativa a largo plazo y el entorno económico global. Zuckerberg describe así sus conversaciones habituales: «Son casi siempre de tipo “ahora tienes que recaudar fondos”; “ahora olvídate del dinero”; “guarda este dinero en el banco”; “Ahora deberías venderte la empresa”; “ahora no deberías vender”. Y yo le escucho».

Zuckerberg ya habló de incorporar a la junta a Don Graham, de la Washington Post Company, en 2005, aunque Accel superara a Graham en su oferta de inversión en Thefacebook. Ambos estuvieron de acuerdo en que la empresa era todavía demasiado pequeña. Zuckerberg fichó a Graham en 2009, llenando así finalmente los cinco puestos de

la junta (aunque tanto Graham como Andreessen hacían lo que él les pedía). Zuckerberg admira la visión a largo plazo que Graham tiene del negocio y también la estructura de la Washington Post Company que permite aplicarla.

En noviembre de 2009, Zuckerberg implementó un acuerdo entre accionistas similar al de la Washington Post Company. Asegura que él y sus aliados –con el cambio, todos los accionistas existentes se convirtieron a las nuevas acciones de *clase B*– conservarán el control de Facebook una vez salga a bolsa. Google creó una estructura así para su propio IPO en agosto de 2004. Luego, la dirección y la junta controlaban el 61 por ciento de la fuerza de votos de Google a través de participaciones que representaban diez votos cada una, mientras que las acciones corrientes valían sólo uno. La nueva estructura de participaciones de Facebook tiene provisiones de voto idénticas. Facebook no saldrá a bolsa hasta que alcance al menos mil millones en ventas anuales, una cifra que casi seguro alcanzará en 2010. Pero el miembro de la junta Jim Breyer anunció en enero de 2010 que era seguro que la empresa este año no saldría a bolsa. Cuándo lo hará, depende de si Zuckerberg cree que una IPO beneficiará a la empresa en otros aspectos; por ejemplo, dándole más importancia en el mundo empresarial. No lo hará nunca porque quiere mantener la posibilidad de convertir su propia riqueza en dinero en efectivo. Y una vez que salga a bolsa, se enfrentará a las inevitables presiones de Wall Street y le será mucho más difícil mantener su énfasis decidido en su visión del intercambio y del crecimiento por encima de los beneficios a corto plazo.

Zuckerberg es propietario de aproximadamente un 24 por ciento de las acciones de Facebook, valoradas en unos tres mil millones de dólares al precio de la acción acordado privadamente a principios de 2010. El segundo bloque más grande es el de Accel, de más o menos el 10 por ciento, más un 1 por ciento aproximadamente controlado personalmente por Jim Breyer (resultado de aquel millón de dólares que invirtió en 2005). Dustin Moskovitz tiene el 6 por ciento. En mayo de 2009, la rusa Digital Sky Technologies adquirió el 2 por ciento de la empresa, aproximadamente el 1,5 por ciento a empleados varios y, posteriormente, otro 1,5 por ciento a varios accionistas para conver-

tirse en el segundo mayor inversor externo de Facebook, con aproximadamente el 5 por ciento. Eduardo Saverin tiene también un 5 por ciento, Sean Parker un 4 por ciento, y Peter Thiel más o menos un 3 por ciento (vendió la mitad de sus acciones a finales de 2009, la mayor parte a Digital Sky). Greylock Partners y Meritech Capital Partners tienen cada uno entre 1 y 2 por ciento; Microsoft tiene 1,3 por ciento, y el millonario de Hong Kong Li Ka-shing, alrededor de un 0,75 por ciento. El gigante de la publicidad The Interpublic Group tiene algo menos del 0,5 por ciento, afortunada herencia de un acuerdo publicitario en los primeros tiempos de Facebook. Hay un grupo reducido de empleados actuales y antiguos que tienen una parte sustancial, pero inferior al 1 por ciento. Entre ellos están Matt Cohler, Jeff Rothschild, Adam D'Angelo, Chris Hughes y Owen Van Natta. Otros con acciones considerables son Reid Hoffman y Mark Pinkus, que invirtieron con Peter Thiel en la primera ronda de financiación de la empresa, además de Western Technology Investments (WTI), que prestó a la empresa un total de 3,6 millones de dólares en sus primeros dos años, e invirtió 25 000 dólares en la misma ronda inicial. Entre empleados e inversores externos poseen el 30 por ciento restante de las acciones.

Aunque Digital Sky adquirió sus acciones de la empresa a un precio que la valoraba en 10.000 millones de dólares, es difícil saber lo que Facebook vale realmente. A finales de 2008, el llamado *fair market value* («valor justo de mercado») que se atribuía a sus acciones le daban un valor global de aproximadamente 2.500 millones de dólares. Éste, por ejemplo, es el precio que puso Accel a sus acciones de Facebook en su contabilidad interna. «Sé que algún día acabará siendo una cifra enorme –me dijo Breyer hacia esas fechas–, de modo que no me preocupa cuánto vale ahora.» (Su firma de capital riesgo adquirió en 2009 algunas de las acciones de empleados junto a Digital Sky con una valoración de aproximadamente 7.500 millones.)

Sin embargo, su compañero de junta, Thiel, no está tan convencido. «El margen de lo que puede valorarse a partir de ahí es extremadamente amplio –dijo en una entrevista a principios de 2009–. Puede que valga mucho más, puede que no valga nada.» En las juntas, estos tipos deben de tener conversaciones bastante interesantes. Thiel men-

ciona también «los altísimos niveles de ansiedad que tiene la gente por si va a resultar la historia más exitosa de todos los tiempos, o si va a sufrir una inesperada caída en picado». Aunque la empresa sigue siendo privada, los de dentro han empezado a vender acciones de Facebook por su cuenta en plataformas especiales como SecondMarket y SharesPost, a precios que a principios de 2010, valoraban la empresa incluso en 14.000 millones de dólares.

A pesar de su gran convicción sobre la inevitabilidad de la creciente transparencia, Zuckerberg sigue preocupado por un tema esencial: quién controla la información. «Un mundo que avanza hacia una mayor transparencia podría ser la tendencia que genere más cambio durante los próximos diez o veinte años –dice–, siempre y cuando no haya actos masivos de violencia u otros conflictos políticos. Pero hay también una gran duda sobre cómo ocurrirá. Cuando le preguntas a la gente qué opina de la transparencia, hay quien se hace una idea negativa del asunto: imaginan un mundo vigilado. Puedes pintar futuros poco utópicos. ¿Se utilizará la transparencia para centralizar el poder, o para descentralizarlo? Estoy convencido de que la tendencia hacia ella es inevitable, pero, honestamente, no sé cómo esa otra pieza [si estaremos o no sujetos a una vigilancia constante] actuará.

»Déjame dibujarte las dos posibilidades. Corresponden a dos empresas del Valle [Silicon Valley]. No están realmente a cada extremo, pero sí están en diferentes lados del espectro. Por un lado tenemos a Google, que básicamente obtiene información rastreando cosas que suceden. Lo llaman así, rastrear. Rastrean la red, sacan información y la ponen en sus sistemas. Quieren crear mapas, de modo que mandan furgones por todas partes que literalmente toman fotos de tu casa desde su sistema Street View. Y la manera en que recogen y crean perfiles para poner publicidad es siguiendo los sitios que visitas de Internet, a través de cookies con DoubleClick y AdSense. Es así como crean un perfil sobre las cosas que te interesan. Google es una gran empresa –vacila–. Pero puedes ver que, llevado a un extremo lógico, da un poco de miedo.

»Por otro lado, nosotros construimos una empresa asegurando que tiene que haber otra manera. Si permites que la gente comparta lo que quiera y les das buenas herramientas para que tengan el control, puedes conseguir que hagan pública todavía más información. Pero piensa en todo lo que muestras en Facebook que no querías compartir con todo el mundo, ¿no? No querías que esto fuera rastreado, o clasificado, como las fotos de tus vacaciones familiares, tu número de teléfono, cualquier cosa que circule por la intranet de cualquier empresa, o cualquier mensaje privado o email. O sea que hay muchas cosas que están cada vez más abiertas, pero muchas otras que no lo están a todo el mundo.

»Éste es uno de los mayores problemas de los próximos diez o veinte años. Teniendo en cuenta que el mundo avanza hacia una mayor tasa de intercambio de la información, asegurarse que sucede de una manera clara, con la gente aportando directamente la información y controlando cómo interactúa su información con el sistema, en oposición a un sistema centralizado, a su rastreo por parte de un sistema de vigilancia. Creo que eso es crucial para el mundo –al darse cuenta de lo apasionado de su discurso, esboza una sonrisa un poco nerviosa–. Ésta es una parte muy importante de mi personalidad, y de lo que me parece esencial.»

La postura de Facebook en todo esto no es totalmente altruista, a pesar del tono bondadoso de Zuckerberg. Sin tener en cuenta a Google, Facebook no siempre ha protegido cuidadosamente la información personal. Inicialmente cometió algunos errores sobre tal información en el canal de noticias, el Beacon y los incidentes sobre las condiciones del servicio. Recibió duras críticas a finales de 2009 por haber recomendado encarecidamente a sus usuarios que seleccionaran la configuración de privacidad *todos* para su información personal.

Por mucha protección que Facebook pueda ofrecer a tus datos de la depredación potencial de terceros, como empresa siempre podrá acceder a los mismos y disponer de toda esta información sobre nosotros bajo un paraguas corporativo. Resulta reconfortante que Zuckerberg defienda tan apasionadamente la importancia de proteger a la gente de los buitres de la información, pero ¿qué garantía tienen los usuarios

de Facebook de que sus buenas intenciones durarán indefinidamente? En el peor de los casos, tal vez en un futuro en el que Zuckerberg haya perdido el control de su criatura, el propio Facebook podría convertirse en un enorme gigante de la vigilancia.

Thiel, asesor general de Zuckerberg y miembro de la junta, dice algo similar sobre Google. Es algo que claramente han pasado tiempo discutiendo. «En muchos aspectos, Google es una gran empresa con una visión fundadora increíble –dice Thiel–, pero una diferencia muy profunda es, creo yo, que esencialmente Google cree que al final de este proceso de globalización, el mundo girará alrededor de los ordenadores, y que éstos lo harán todo. Ésta es probablemente una de las razones por las que Google ha perdido el tren del fenómeno de las redes sociales. No es que quiera denigrar a Google: el modelo Google es que lo esencial es la información del mundo y su organización.

»El modelo Facebook es radicalmente distinto. Una de las cosas más importantes de la globalización, en mi opinión, es que de alguna manera, el ser humano sigue reteniendo el control sobre la tecnología, en vez de lo contrario. El valor de la empresa, económica, política y culturalmente, surge de la idea de que las personas son lo más importante. Ayudar a los habitantes del planeta a organizarse es lo primordial.»

Hay algunos aspectos en los contrastes que Zuckerberg y Thiel señalan que son ya evidentes. Facebook plantea una amenaza real al mandato de Google en cuanto a la clasificación y organización de la información mundial. «Lo que ocurre en los servidores de Facebook se queda en los servidores de Facebook –escribió Fred Volgstien en un artículo muy detallado de julio de 2009 en la revista *Wired*, que se titulaba «The Great Wall of Facebook» («La Gran Muralla de Facebook»)–. Eso representa un creciente espacio inasequible para Google.» Personal de la empresa del buscador confirman que ésta es una preocupación de la que ya se habla allí. Si los datos dentro del mayor servicio de Internet y de más rápido crecimiento quedan fuera del alcance de Google, su capacidad de servir como buscador definitivo podría estar en duda. La cantidad de información de la que hablamos es considerable. Se calcula que sólo las actualizaciones de estatus en Facebook,

según fuentes de la empresa, equivalen a más de diez veces las palabras de todos los blogs del mundo. La empresa Compete de estudios de mercado informa que en enero de 2010, un 11,6 por ciento de todo el tiempo dedicado a Internet en Estados Unidos se pasaba en Facebook, frente al 4,1 por ciento en Google.

El problema de Google empieza cuando la información personal nos ayuda a buscar información *online*. Si un amigo se ha beneficiado previamente de alguna fuente de información, o si ha comprado algún artículo que tú estás buscando, es algo que querrás saber cuando tú hagas una búsqueda. En una inusual declaración pública, en una reunión de mayo de 2009 en Tokio, un product manager de Google admitió a los periodistas que, en muchas búsquedas, los usuarios encuentran más valiosa la información procedente de amigos y que Facebook tiene un mayor potencial al ofrecer este nivel de confianza. Luego, en una aparición pública a finales de 2009, el CEO de Google Eric Schmidt también aceptó que uno de los mayores retos a los que se enfrenta su empresa es saber buscar, clasificar y presentar contenidos de medios sociales como los que se crean en Facebook. Llamó a este tema «el gran reto de nuestra era».

El propio Facebook sigue mejorando sus propias herramientas de búsqueda de contenido dentro de su página, pero tampoco ha dado con soluciones muy buenas. Ahora es posible buscar todas las páginas comerciales de Facebook además de los datos de los cuales los usuarios han eliminado los controles de privacidad, para que todo el mundo tenga acceso a ellos. La empresa se propone animar el uso de la configuración *todos* a medida que vaya perfeccionando sus herramientas de búsqueda. Eso no sólo azuza a Google, sino que también afecta a Twitter, cuyo éxito se ha apoyado en el hecho de que los *tweets* pueden buscarse con facilidad. Para las búsquedas estándar en Internet desde dentro del servicio, Facebook agravia todavía más la ofensa utilizando el buscador Bing de Microsoft, el archirrival de Google.

La competición entre Facebook y Google seguirá reñida, aunque podría resolverse de varias maneras. Uno nunca puede descartar la posibilidad de un acercamiento, incluso, posiblemente, de algún tipo de acuerdo o colaboración que permitiera que los datos de ambas em-

presas interactuaran de alguna forma, al margen de las objeciones de Zuckerberg y Thiel. Probablemente Google continúe deseando adquirir Facebook, pero a medida que el gigante buscador se tope con más resistencia reguladora y antimonopolista, las posibilidades de que le permitan hacer tal adquisición disminuyen rápidamente. Como alternativa, si Facebook se acercara más a Microsoft, su rivalidad con Google podría recrudecerse. Lo más probable es que Facebook siga enfrentando a los dos gigantes, como lo hizo en el momento de la inversión de Microsoft.

Mientras tanto, Facebook y Google luchan por la cuota de mercado virtual y el *mindshare*,* y también por los mejores ejecutivos e ingenieros. Facebook se ha convertido claramente en la segunda empresa mundial de Internet en número de usuarios, por detrás de Google, aunque haya adelantado a Google y a todos los demás en tiempo total que sus usuarios le dedican. En cuanto a sus trabajadores, el hecho de que Zuckerberg fichara a Sheryl Sandberg y también a un alto ejecutivo de comunicaciones de Google, Elliot Schrage, no sentó muy bien en Google. En enero de 2008, Zuckerberg voló a Davos en el jet de Google y pasó buena parte del viaje charlando con Sandberg, justo antes de contratarla. Ninguno de los dos fue invitado a volar en 2009. Google tuvo su pequeña dosis de venganza en 2008, cuando volvió a seducir a uno de sus desertores más reputados. El talentoso programador y gestor Ben Ling estuvo al frente de la plataforma Facebook sólo durante diez meses antes de volver a Google. Hay muchos empleados en Facebook que son antiguos empleados de Google.

Intenté convencer al CEO de Google, Eric Schmidt, de que respondiera a los comentarios de Zuckerberg sobre Google y la vigilancia. «Prefiero no responder a cosas que los demás dicen sobre Google –me escribió diplomáticamente en un email–. Durante los últimos años Mark ha hecho un trabajo excelente navegando por aguas muy com-

* *Mindshare* es un término relativamente nuevo que hace referencia a la presencia que tiene un producto concreto, de una marca específica, en la mente del consumidor cuando piensa en esta categoría de producto. (*N. de la t.*)

plicadas, y está claro que es un líder y un estratega excepcional, teniendo en cuenta su relativa juventud.»

Puede que Facebook empiece pronto a compartir algo más con Google: la sensación de que se ha hecho demasiado grande. A principios de 2010, órganos reguladores europeos abrieron una investigación formal antimonopolios a Google. Microsoft se había vuelto tan potente que el Departamento de Justicia intentó dividirla. Aunque este esfuerzo fracasó, las ambiciones de Facebook y su potencial para ejercer el control tanto sobre los usuarios como sobre los socios de plataforma son como mínimo magníficas. «Facebook controla su plataforma más de cerca de lo que jamás ha hecho Microsoft —dice un observador muy próximo—. Facebook puede tocar un interruptor y apagarte. A quien sea. Cuando quiera.» Si Facebook sigue creciendo y Zuckerberg parece no respetar su camino propuesto de consultar a los usuarios y de desplegar la benevolencia corporativa, su evolución podría suscitar el escrutinio de los vigilantes mundiales anti-monopolio.

Cuanto más se acerque Facebook a conseguir aportar un sistema de identidad universal para todas las personas en Internet, más probable será que llame la atención de los gobiernos. Podría ser que Facebook acabara teniendo más datos de los ciudadanos que los propios gobiernos. El delegado nacional de la privacidad de Canadá dedicó un año a examinar las normativas de privacidad de Facebook antes de negociar una serie de cambios que anunció en agosto de 2009. Decía que la petición procedía de Canadá. En Canadá es donde se da el mayor porcentaje de población virtual que está en Facebook, el 42 por ciento, un índice mayor que en cualquier otro país desarrollado, según el *Facebook Global Monitor*.

En una visión extrema, Facebook podría apoderarse de funciones propias de los gobiernos. Según Yuri Milner, el gran inversor ruso de la empresa, «Facebook Connect es básicamente tu pasaporte, tu pasaporte *online*. El gobierno expide pasaportes; ahora tienes a otro organismo mundial que expide pasaportes a las personas. Es un caso de

competencia, sin duda alguna; pero ¿quién dice que emitir pasaportes ha de ser cosa de los gobiernos? Esto será la ciudadanía global».

Expertos en privacidad e identidad están convencidos de que esta transición no sería sencilla. Según John Clippinger, un representante del Berkman Center for Internet & Society de Harvard y autor de *A Crowd of One: The Future of Individual Identity*, «Facebook está atendiendo contra una infraestructura crucial cívica, legal y de seguridad nacional. El sistema de identidad es una parte esencial de nuestras libertades civiles. Es evidente que crear gráficos sociales puede ser una manera nueva de autenticar a las personas, pero ¿ha de ser propiedad de Facebook? ¿Y sin ninguna restricción? Es un juego de poderes orwelliano. Facebook intenta controlar unas fuentes y unos derechos fundamentales».

Tales visiones podrían insinuar que a Facebook le queda un camino tortuoso por recorrer. Hay algo que está claro: si Zuckerberg va a desempeñar funciones de estadista, en el futuro tendrá que dedicar mucho tiempo a justificarse.

A medida que Facebook se acerca a los mil millones de usuarios, la necesidad de navegar adecuadamente por los mares de la regulación se convertirá, sin duda alguna, en una preocupación más importante. Le pregunté a Thiel sobre el riesgo de la intervención gubernamental. «Facebook tendrá la máxima amplitud de margen político y legal en un mundo en el que ha tenido una actitud amable y nunca desafiante —respondió—. No creo que sea una amenaza. De hecho no está desplazando a nadie. Considero que es una señal muy esperanzadora que la empresa haya evolucionado tanto, y que se haya encontrado con tan poca resistencia. Tenemos a 175 millones de personas [era febrero de 2009] y no hay ningún lobby en el Congreso que presione para conseguir el cierre de Facebook.»

En parte, es muy cierto. Pero también lo es que el escrutinio va aumentando. Por ejemplo, John Borthwick, un prominente inversor en tecnología con base en Nueva York (es propietario de una parte de Twitter, entre otras empresas), cree que a finales de 2008 Facebook rediseñó deliberadamente los controles que determinan si los usuarios reciben notificaciones electrónicas de nuevas actividades dentro del

servicio. Facebook dice que esta reconfiguración fue accidental, resultado de un fallo del sistema. Pero en este proceso, observa Borthwick, pudo restablecer el envío de notificaciones por email a todos los usuarios sobre cosas como mensajes que habían recibido. Aunque no dispone de pruebas, cree que fue una acción deliberada para volver a atraer a la gente al servicio y aumentar la actividad y las visitas a sus páginas.

Algunos de los proyectos que Facebook tiene en mente, casi seguro que provocarán reacciones externas. Por ejemplo, los *créditos* de Facebook podrían empezar a circular prácticamente como una moneda, y una moneda de transición. «La moneda se convierte en un modo de monetarizar las conexiones entre usuarios», declara Dan Rose, de Facebook, responsable de monetarización. La gente podría utilizarla para transferirse dinero. Como este nuevo mecanismo para las compras se basa en la identidad, podría ayudar a reducir los fraudes que se cometen con las tarjetas de crédito. Y podría permitir nuevas comodidades: por ejemplo, podrías comprar *online* un regalo para un amigo sin saber su dirección, solamente seleccionando el regalo y dándole al vendedor el nombre de tu amigo. Los sistemas de ambas organizaciones podrían ocuparse del resto, y el pago hacerse mediante tu crédito en Facebook. Un sistema universal de pago *online* para cientos de millones de consumidores podría suponer una gran comodidad. También podría sortear los límites nacionales y permitir que Facebook pudiera operar como una economía realmente global. Pero no nos sorprendamos cuando los bancos y otras instituciones empiecen a preguntar si ésta es una función propia de Facebook.

Zuckerberg se reafirma en el deseo de que Facebook siga siendo una fuerza benigna, tanto en Internet como en la sociedad. «Para ganarte la confianza de la gente tienes que ser bueno –afirma–. En el pasado, la gente, sencillamente, no esperaba bondad de las empresas. Creo que esto está cambiando»

«En la empresa digo a menudo que mi objetivo no ha sido nunca, simplemente, crear una empresa –explica Zuckerberg, mirándome

fijamente mientras charlamos a solas en una sala de reuniones–. Hay mucha gente que lo malinterpreta, como si a mí no me importaran los ingresos, ni los beneficios, ni nada de esto. Pero lo que para mí significa no ser sólo una empresa es no limitarse a esto, sino crear algo que para el mundo signifique un gran cambio.» Su mirada me pone un poco nervioso, pero resulta que está concentrado. Prosigue.

«Lo que me pregunto prácticamente a diario es, “¿Estoy haciendo lo más importante que podría estar haciendo?” –dice, con una elocuencia poco habitual en él–, porque, si no, ya hemos llevado la empresa hasta un punto suficientemente bueno y no debería estar dedicándome a ella, ni a nada más. Es el argumento que me ha dado mucha gente cuando me dice por qué deberíamos haber vendido la empresa en el pasado. Entonces podríamos dedicarnos a, sencillamente, ver pasar la vida. Pero luego te planteas lo que para ti es primordial. A menos que tenga la sensación de que estoy trabajando en el problema más –subraya esta palabra– importante al que yo pueda contribuir, no me sentiré cómodo con lo que estoy haciendo. Y eso es esta empresa»

En definitiva, la visión de Mark Zuckerberg consiste en dotar de poder al individuo. Para él, lo más importante que puede hacer Facebook es aportar herramientas a las personas para permitirles comunicarse de manera más eficiente y prosperar en un mundo en el que cada vez nos rodea más información, hagamos lo que hagamos. Quiere evitar que el individuo se sienta sobrepasado a medida que las grandes instituciones, tanto comerciales como gubernamentales, obtienen recursos tecnológicos e informativos cada día más potentes.

La mayoría de sus empleados apoyan su visión. «¿Cuál es la razón clave por la que nos encontramos en este punto, rodeados de estos éxitos?», pregunta Kevin Colleran, el ejecutivo de ventas de publicidad más veterano en la casa, buen amigo de Zuckerberg. «Creo que la razón es que Mark no está motivado por el dinero.» Chris Cox, vicepresidente de producto que trabaja codo con codo con Mark casi a diario, comenta: «Mark preferiría ver fracasar el negocio en un intento de hacer lo correcto y hacer algo grande y significativo, que dirigir una gran empresa pero débil». A lo largo de los años, «no seamos débiles» ha

sido una especie de consigna dentro de la compañía. Cox dice que significa la intención de no hacer nada sólo por dinero o porque todo el mundo te pide que lo hagas. Es el contrapunto de Facebook a la consigna de Google, «No seamos malos».

Aunque Facebook se está llenando de ejecutivos de todas las edades, los que tienen entre veinte y treinta años siguen predominando. Entienden la manera de pensar de Zuckerberg porque se parecen mucho a él. Se toman el impacto de su trabajo con mucha seriedad, aunque parezcan pasar buena parte del día paseando distraídamente por la inmensa oficina en sus monopatines RipStick. Muchos acabaron incorporándose a Facebook de manera natural después de desarrollar una gran convicción sobre las implicaciones sociales de un servicio que usaban a diario. Cuando estoy en sus oficinas, a menudo tengo la sensación de que deben de ser el grupo de gente joven más listo del planeta. La media de edad de los 1.400 empleados es de treinta y un años.

En mayo de 2009 la empresa trasladó su sede desde unas oficinas alquiladas repartidas por el centro de Palo Alto a una nave de 12.500 metros cuadrados, una antigua fábrica que se encuentra a unos cuantos kilómetros, al otro lado de la ciudad. Las oficinas fueron elegidas por su aire moderno y falto de decoración: ni Zuckerberg ni Sandberg querían ir a locales elegantes como los que ocupan Google y Yahoo. Hablaban de los peligros de la oficina corporativa que da la sensación de *ya haber llegado*. Y en consecuencia, los empleados también empiezan a sentirse ya satisfechos. Pero incluso esta nueva sede se llenó rápidamente, y la empresa alquiló otra nave industrial cercana todavía más grande para continuar su expansión.

Facebook ha mostrado una durabilidad peculiar. Ya desde sus inicios, los críticos predecían su riesgo de perder su *desenfado* y que pronto empezaría a declinar: «Si deja entrar al personal de Harvard [...] Si va más allá de Harvard [...] Si incluye a universidades de fuera de la Ivy League [...] Si se pueden apuntar los chicos de bachillerato [...] Si se da acceso a los adultos [...] todos los demás se marcharán». El artículo

que vaticina el final de Facebook se ha convertido en una especie de cliché.

Mientras, el servicio ha ido creciendo y no ha perdido de manera medible la adhesión colectiva de ninguna categoría de usuarios, ni por grupo de edad, ni por nacionalidad. Es una tendencia que no puede durar siempre pero que todavía no muestra signos de querer detenerse, mientras sigue la imparable internacionalización de Facebook. «También nosotros intentamos comprender la escala y la potencia de esto que hemos construido —se maravilla Chamath Palihapitiya, vicepresidente de crecimiento e internacionalización—. Creemos que ésta es una empresa que seguirá creando valor durante décadas, y décadas y más décadas».

Facebook está cambiando nuestro concepto de comunidad, tanto a nivel local como a nivel planetario. Puede que nos ayude a volver a una especie de intimidad de la que el ritmo acelerado de la sociedad moderna nos ha estado alejando.

Al mismo tiempo, la escala global de Facebook, combinada con la cantidad de información personal que sus usuarios le confían, apunta a un movimiento hacia un tipo de conectividad universal que es realmente algo nuevo en nuestra sociedad. El filósofo social y teórico de los medios de comunicación Marshal McLuhan es un favorito en la empresa. Fue él quien acuñó el término de «aldea global». En su influyente libro de 1964 *Comprender los medios de comunicación (Understanding Media: The Extensions of Man)* predijo el desarrollo de una plataforma de comunicaciones universal que uniría el planeta. «Nos acercamos rápidamente a la fase final de las extensiones del hombre: la imitación tecnológica de la conciencia —escribió—, cuando el proceso creativo del saber será colectiva y corporativamente ampliado al conjunto de la sociedad.» Todavía no estamos ahí. Facebook no es lo que él describe; el mundo sigue siendo un lugar fragmentado, pero no hay ninguna herramienta anterior que haya extendido el «proceso creativo del saber» tan ampliamente.

Las contribuciones globales de los usuarios de Facebook constituyen una aportación integral de ideas y sentimientos. Hay quien ha ido tan lejos como para decir que podría evolucionar hacia una especie

de cerebro global en bruto. El motivo por el cual la gente a veces piensa así es que una vez que todos estos datos personales están en un lugar, pueden ser examinados por programas sofisticados con el fin de aprender cosas nuevas sobre sentimientos o ideas del conjunto. Un proyecto de la empresa anunciado a finales de 2009 es el Índice Bruto de Felicidad Nacional. Se instalan unos programas con medidores analíticos de la frecuencia con que aparecen palabras y expresiones en Facebook que connotan felicidad o infelicidad. Eso produciría un gráfico que indica «cómo nos sentimos colectivamente», según un comentario colgado en el blog de Facebook. Inicialmente sólo extraería datos producidos por angloparlantes de Estados Unidos, pero con el tiempo podría extenderse a otros territorios e idiomas, creando un medidor sin precedentes del sentimiento global. Este tipo de herramientas irán adquiriendo notoriedad de forma gradual.

Facebook representa unas cualidades asombrosamente eficientes para la conectividad global. Ve a su ventana de búsqueda y teclea el nombre de cualquier persona a la que hayas conocido en tu vida. Tienes bastantes probabilidades de que te dirija a una página en la que aparece su nombre y su foto. Si quieres, a partir de ahí le puedes mandar un mensaje. Facebook se propone crear un directorio de toda la humanidad, o al menos de los segmentos de la misma que se conectan a Internet. Crea un acceso directo entre cualquier pareja de individuos.

Es posible que con el tiempo estas opciones lleven a una mayor comprensión global. O tal vez no lo hagan. Tal vez acabaremos usando Facebook simplemente para estar más conectados con la gente que ya conocemos. Tal vez hacerlo reforzará nuestra sensación de segregación tribal.

Al fin y al cabo, la concepción original que Zuckerberg tuvo de Facebook, mantenida rigurosamente hasta hace poco, fue la de un servicio para comunicarse con gente a la que ya conoces en la vida real. Cuando Facebook se enfrentó a la necesidad de aumentar sus ingresos, aceptó páginas comerciales y una cultura del marketing que ha acabado coexistiendo con la cultura de las conexiones interpersonales. Luego, cuando apareció el reto de Twitter, amplió un poco más su manera de definirse para convertirse en un servicio en el que la

gente se comunicaba con todo el mundo, aparte de con sus amigos. De alguna manera, esto era una consecuencia natural de otra de las premisas fundamentales de Zuckerberg: que el intercambio y la transparencia se estaban convirtiendo en elementos inherentes a la experiencia moderna.

Pero las conexiones globales recíprocas llenas de datos privados pueden no coexistir bien con el intercambio desatado. ¿Tiene realmente sentido combinar la concepción original de Facebook con lo que hacen Twitter, MySpace y toda una serie de otros servicios menos restrictivos? ¿Puede un sistema basado en la confianza llegar a evolucionar hasta ser realmente abierto?

La respuesta a estas preguntas dependerá de las decisiones que tome Facebook a medida que va matizando y mejorando su servicio. A Zuckerberg le preocupa mucho el potencial que tiene Facebook de hacer de puente entre las personas, y trabajará por convertirlo todavía más en el ágora de la aldea global. Pero, como hemos visto, también cree muy importante poder ayudar a la gente a proteger sus datos personales más comprometidos. Conservar el entusiasmo de cientos de millones de personas que inicialmente se inscribieron para comunicarse con sus amigos seguirá siendo un reto.

Epílogo

Cuando leas este libro, probablemente Facebook ya habrá superado los quinientos millones de usuarios activos. En febrero de 2010 anunció que había alcanzado cuatrocientos millones, pero ha estado añadiendo unos veinticinco millones de usuarios nuevos al mes.

La empresa está cada vez más impregnada en el tejido de la vida y la cultura modernas. Uno oye a menudo la palabra Facebook en conversaciones en lugares públicos de casi cualquier país, sea cual sea el idioma. Un diccionario incluyó «unfriend» (eliminar como amigo) como palabra del año 2009. Las series de televisión incluyen Facebook como parte de sus guiones.

El impacto social de Facebook continúa creciendo. Para muchos adultos de todo el mundo, ha resucitado relaciones moribundas. Jon Weisblatt, un consultor de marketing de Austin, Texas, escribió una nota en la página de Facebook que tengo dedicada a este libro (www.facebook.com/thefacebookeffect) en la cual acuñó el término «vértigo Facebook». Es la sensación que le provoca «cuando de pronto veo la cara de amigos de hace muchos años». Y para los que buscan amor, Facebook representa la oportunidad de volverlo a intentar. Puesto que más o menos todos nuestros antiguos amigos están disponibles a través de un sencillo mensaje de Facebook, son muchos los que están tentados de volver a ponerse en contacto con amores del instituto o de la universidad. Hay tanta gente que ha reanudado relaciones de esta manera que ya ha aparecido un término para describirlos: retrosexuales.

Pero Facebook se ha convertido además en otro lugar donde los

antisociales pueden sembrar el pánico. Los comerciales astutos y pícaros actualmente crean ya páginas falsas que se parecen a Facebook con el fin de hacerse con las contraseñas de los usuarios. Luego se conectan a Facebook y utilizan las contraseñas robadas y mandan mensajes de spam a los amigos de esa persona, a menudo con el objetivo de obtener todavía más contraseñas. Una página de *phishing* de estas características logró engañar hasta al presidente de la US Federal Communications Commission, Julius Genachowski. Algunos de sus amigos de Facebook recibieron un mensaje críptico que decía «Adam me enseñó a ganar dinero con esto».

Los competidores de Facebook en las redes sociales de interés general siguen luchando. MySpace pierde dinero. Bebo, que fue adquirido por 850 millones de dólares en 2008 por AOL, está actualmente en venta. Tanto MySpace como Classmates.com, una antigua y sencilla red social centrada en poner en contacto a antiguos compañeros de instituto, han puesto algunos de sus servicios en la plataforma Facebook y han empezado a utilizar Facebook Connect.

El peor precio que Zuckerberg ha tenido que pagar por el éxito es la fama. No puede salir a cenar por Silicon Valley sin ser reconocido e interrumpido por gente que le pide un autógrafo o le hace fotos.

Tengo un amigo que vive en Palo Alto, a pocas manzanas de las oficinas de Facebook. Un fin de semana regresaba tarde de una larga jornada de actividades familiares, con el coche lleno de niños incansables. Él y su esposa estaban aliviados de haber llegado finalmente a casa. Pero cuando iba a entrar en el garaje, los faros de su coche destacaron la silueta de un hombre de pie en la acera, que bloqueaba su entrada.

El hombre, bajo y de pelo rizado, ni se dio cuenta de su presencia. Estaba absorto, inmóvil, con las manos detrás de la espalda, cabizbajo, perdido en sus pensamientos. Su postura revestía cierta gravedad. Mi amigo se detuvo. A pesar del agotamiento de su familia, su instinto le dijo que no debía interrumpirle. Esperó. Al cabo de un minuto, más o menos, el pensativo Mark Zuckerberg levantó la vista y siguió andando lentamente por la acera.

Agradecimientos

Mi primer agradecimiento es para Mark Zuckerberg. Si no me hubiera animado a escribir este libro y no hubiera colaborado a medida que lo iba redactando, probablemente nada de esto habría sido posible. A medida que avanzaba, a menudo me decía a mí mismo y a los demás lo mucho que me gustaba escribir un libro sobre alguien tan comprometido con la transparencia. Siempre se esforzó por responder incluso a las preguntas cuyas respuestas resultaban embarazosas.

Habría resultado del todo imposible dedicar tanto tiempo a este proyecto sin el apoyo y el amor de mi esposa, Elena Sisto, y de mi hija, Clara Kirkpatrick, que además me sirvieron a menudo como grupo de interés de dos personas de Facebook. Ellas formaban el equipo base.

En Simon & Schuster he tenido la suerte de contar no sólo con uno, sino con dos magníficos editores. Bob Bender dirigió el proyecto y lo supervisó todo con el aplomo y el espíritu crítico que lo convierte en un admirado veterano del sector. Además, los consejos de Dedi Felman sobre la estructura y sus correcciones quirúrgicas resultaron inestimables.

Mi excelente agente Wayne Kabak me guió a través de todo el proceso con sabios consejos y le estoy profundamente agradecido. Gracias también a Jim Wiatt por convencerme de que debía escribir un libro. Teri Tobias es mi fantástica agente internacional.

Julia Lieblich ha sido mi socia. Sin su ayuda no habría conseguido salir adelante. Judy Adler fue otra aliada crucial.

En Facebook, Brandee Barker fue mi gurú. Pasó incontables horas ayudándome a averiguar con quién debía hablar y esperando pacientemente a que lo hiciera. Elliot Schrage, jefe de todas las comunicaciones de la empresa, me prestó mucho apoyo y ayuda. Larry Yu también hizo servicios de escolta en los procesos de entrevistas, y Maureen O'Hara logró a menudo milagros con la programación.

Mi buen amigo Brent Schlender leyó propuestas y las sopesó con consejos avalados por un cuarto de siglo hablando de tecnología. Jessi Hempel contribuyó de diferentes maneras. Otros amigos que me han ayudado son Jim Aley, Marc Benioff, Lynne Benioff, Brett Fromson, Frank Levy, Ellen McGirt, Rick Moody, Peter Petre, Julie Schlosser, y Della Van Heyst. Justin Smith y John Battelle aportaron su sabiduría desde las trincheras. Tedd Ross Pitts y Gretl Rasmussen trabajaron en la peor parte. Ali Axon me dio ánimos.

Mi especial agradecimiento también a Matt Cohler, Joe Green, Chris Hughes, Dustin Moskovitz y Sean Parker.

Nota sobre la documentación de este libro

Facebook cooperó extensamente en la preparación de *El Efecto Facebook*, como también lo hizo su CEO Mark Zuckerberg. Casi nadie relacionado con la empresa se ha negado a hablar conmigo. Aun así, no hubo quid pro quo. Facebook no pidió ni recibió ningún derecho de aprobación, y, por lo que a mí me consta, sus ejecutivos no vieron el libro antes de que llegara a la imprenta. Cuando se planteó alguna pregunta particularmente delicada a los empleados de la compañía, de vez en cuando se detenían y se volvían a consultar a la persona responsable de las relaciones públicas, que solía estar cerca, pero siempre fueron animados a responder. Y hablé con muchos de ellos sin supervisión.

Algunas personas se sometieron a múltiples entrevistas. Una de ellas es el propio Mark Zuckerberg. Otros que se mostraron especialmente generosos con su tiempo son Jim Breyer, Matt Cohler, Chris Cox, Kevin Efrusy, Joe Green, Chris Hughes, Chris Kelly, Dave Morin, Dustin Moskovitz, Chamath Palihapitiya, Sean Parker, Dan Rose, Sheryl Sandberg y Aaron Sittig.

Otras entrevistas en Facebook incluyeron a Carolyn Abram, Aditya Agarwal, Ethan Beard, Charlie Cheever, Kevin Colleran, Adam D'Angelo, Gareth Davis, Dave Fetterman, Anikka Fragodt, Naomi Gleit, Jonathan Heiliger, Matt Jacobson, Meagan Marks, Scott Marlette, Cameron Marlow, Mike Murphy, Javier Olivan, Jeff Rothschild, Ruchi Sanghvi, Barry Schnitt, Mike Schroepfer, Peter Thiel, Gideon Yu y Randi Zuckerberg.

Hablé también con mucha gente que ha tenido relación con Facebook o han seguido de cerca su breve historia. Aparte de aquellos que han preferido permanecer en el anonimato, entrevisté a Jonathan Abrams, Marko Ahtissari, Saeed Amidi, Marc Andreessen, Tim Armstrong, Samir Arora, Kevin Barenblat, Hank Barry, Tom Bedecarre, Gina Bianchini, Tricia Black, Rene Bonvanie, Jeremy Burton, Michele Clarke, Jared Cohen, Ron Conway, John Clippinger, Tom Crampton, Sebastian de Halleux, Sou-mitra Dutta, Nick Earle, Dani Essindi, Rahim Fazal, Lukasz Gadowski, Bill Gates, Seth Goldstein, Susan Gordon, Don Graham, Robert Hertzberg, Doug Hirsch, Reid Hoffman, Ken Howery, Joshua Iverson, Karl Jacob, Rebecca Jacoby, Bruce Jaffe, Josh James, Jeff Jarvis, Suzanne McGee, Mike Lazerow, Tara Lemmey, Sam Lessin, Max Levchin, Titus Levy, Charlene Li, Caroline Little, Chris Ma, Olivia Ma, Marissa Mayer, Óscar Morales, Yuri Milner, Rick Murray, Mairtini niDhomhnaill, Ray Ozzie, Philipp Pieper, Mark Pincus, Shervin Pishevar, Jeff Pulver, Scott Rafer, J. P. Rangaswami, Andrew Rasiej, Robin Reed, Gerry Rosberg, John Rosenthal, Marc Rotenberg, Geoff Sands, Marc Schiller, David Schlesinger, Clara Shih, Anu Shukla, Megan Smith, Justin Smith, Gary Spangler, Stan Stalnaker, Daniel Stauffacher, Seth Sternberg, Nick Summers, David Sze, Don Tapscott, Rodrigo Teijeiro, Owen Van Natta, Erik Wachtmeister, Duncan Watts, Bill Weaver, Andrew Weinreich, Maurice Werdegarr, John Winsor, Michael Wolf y Robert Wright.

Mi sincero agradecimiento a todos ellos. He intentado hacerlo bien.

Notas

Prólogo: El Efecto Facebook

Página

- 10 *De pronto, a finales de diciembre, las guerrillas anunciaron:* Ian James, «Venezuelan Mission Heads to Colombia», *Boston Globe*, 29 de diciembre de 2007, http://www.boston.com/news/world/latina-america/articles/2007/12/29/venezuelan_mission_heads_to_colombia/ (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 14 *¿La habían perjudicado personalmente las FARC?:* Juliana Rincon Parra, «Colombia: United in a March Against the FARC», *Global Voices Online*, 5 de febrero de 2008, <http://globalvoicesonline.org/2008/02/05/colombia-theworld-united-in-a-multitudinary-march/> (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 18 *A mediados de 2008 hubo un grupo de Facebook que organizó una gran batalla acuática:* Katie Franklin, «Facebook Water Fight Ruins Prized Garden», *Daily Telegraph*, 7 de mayo, 2008, <http://www.telegraph.co.uk/news/newstopics/howaboutthat/1935926/Facebook-water-fight-ruins-prized-garden-in-Leeds.html> (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 18 *Se habían enterado de la guerra de almohadones por Facebook:* Angela Cunningham, «Facebook Phenomenon Hits Grand Rapids, Literally!», *WZZM-13*, 28 de septiembre de 2008, http://www.wzzm13.com/news/news_story.aspx?storyid=99194&catid=14 (consultado el 15 de noviembre de 2009).

- 24 *El usuario medio de Facebook tiene*: email de Brandee Barker, relaciones públicas de Facebook (24 de febrero de 2010).
- 26 *Actualmente, los usuarios de todo el mundo*: email de Brandee Barker, relaciones públicas de Facebook (24 de febrero de 2010).
- 26 *Unos 108 millones de estadounidenses están en Facebook*: Justin Smith, *The Facebook Global Monitor: Tracking Facebook in Global Markets* (Palo Alto, CA, Inside Network, febrero de 2010).

1. El comienzo

Página

- 31 *Ya desde pequeño, Zuckerberg tuvo*: Sarah Lacy, *Once You're Lucky, Twice You're Good: The Rebirth of Silicon Valley and the Rise of Web 2.0* (Nueva York, Gotham Books, 2008), 141.
- 34 *el Harvard Crimson lo llamaría más tarde «guerrilla informática»*: «M*A*S*H— Online “Facemash” Site, While Mildly Amusing, Catered to the Worst Side of Harvard Students», *Harvard Crimson*, 6 de noviembre de 2003, <http://www.thecrimson.com/article/2003/11/6/mash-for-the-most-monasticundergraduates/> (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 35 *El Crimson opinaba más tarde*: Ídem.
- 35 *«Los estudiantes de Harvard podemos dar rienda suelta a nuestro placer»*: Ídem.
- 35 *Cuando eso ocurrió, a las diez y media de la noche*: Bari Schwartz, «Hot or Not? Website Briefly Judges Looks», *Harvard Crimson*, 4 de noviembre de 2003.
- 36 *Zuckerberg fue acusado de violar el código de conducta*: Katharine Kaplan, «Facemash Creator Survives Ad Board», *Harvard Crimson*, 19 de noviembre de 2003.
- 39 *En un editorial del 11 de diciembre titulado*: «Put Online a Happy Face: Electronic Facebook for the entire college should be both helpful and entertaining for all», *Harvard Crimson*, 11 de diciembre de 2003.
- 40 *«Buena parte del problema que rodea al Facemash»*: «M*A*S*H—Online “Facemash” Site, While Mildly Amusing, Catered to the Worst Side of Harvard Students», *Harvard Crimson*, 6 de noviembre de 2003.

- 43 *Aquel domingo, cuatro días después de su lanzamiento*: Alan J. Tabak, «Hundreds Register for New Facebook Website», *Harvard Crimson*, 9 de febrero de 2004.
- 43 *Zuckerberg comentó más adelante en el Crimson*: Ídem.
- 45 *«La naturaleza de la página», declaró al periódico*: Ídem.
- 46 *La junior Amelia Lester escribió*: Amelia Lester, «Show Your Best Face: Online Social Networks Are a Hop, Click and Jump From Reality», *Harvard Crimson*, 17 de febrero, 2004, <http://www.thecrimson.harvard.edu/article/2004/2/17/show-your-best-face-lets-talk/> (consultado el 11 de diciembre de 2009).
- 51 *Zuckerberg y Saverin acordaron*: email de Brandee Barker, relaciones públicas de Facebook (11 de diciembre de 2009): «Mark cree que cada uno aportará diez mil o veinte mil dólares».
- 53 *Volviendo a aquel artículo de opinión del Crimson*: Ídem.

2. Palo Alto

Página

- 60 *Al final hasta contrataron*: Lacy, 147.
- 61 *Parker dejó su cuenta en números rojos*: Lacy, 148.
- 80 *Zuckerberg y Moskovitz tenían previsto introducirlo*: Olivia Ma, «Need Help? Check Down the Hall», *Newsweek*, 2 de agosto de 2004, <http://www.newsweek.com/id/54735/> (consultado el 11 de diciembre de 2009).

3. Las redes sociales e Internet

Página

- 83 *En un ensayo de 1968 de J. C. R. Licklider*: J. C. R. Licklider y Robert Taylor, «The Computer as a Communication Device», *Science and Technology* (abril de 1968), <http://www.kurzweilai.net/meme/frame.html?main=/articles/arto353.html> (consultado el 11 de diciembre de 2009).
- 84 *«Una comunidad virtual es un grupo de gente»*: Howard Rheingold, «Virtual Communities—Exchanging Ideas Through Computer Bulletin Boards», *Whole Earth Review* (invierno de 1987), http://findarticles.com/p/articles/mi_m1510/is_n57/ai_6203867/ (consultado el 15 de noviembre de 2009).

85 *Dos sociólogos de Internet, Danah Boyd y Nicole Ellison*: Danah Boyd y Nicole Ellison, «Social Network Sites: Definition, History, And Scholarship», *Journal of Computer-Mediated Communication* 13 (2007), <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html> (consultado el 15 de noviembre de 2009).

87 *A pesar de ello, en 1999 sixdegrees tenía ya*: Detalles sobre sixdegrees extraídos de una entrevista y posterior discusión por email con Andrew Weinreich, 2009.

92 *Pero, según Stealing MySpace*: Julia Angwin, *Stealing MySpace: The Battle to Control the Most Popular Website in America* (Nueva York, Random House, 2009), 52.

94 *En 2003, apunta Angwin, el porcentaje de estadounidenses*: Ídem.

96 *El mismo Buyukkoken se jactó una vez*: Luke O'Brien, «Poking Facebook», *02138 Magazine* (noviembre de 2007), www.02138mag.com/magazine/article/1724.html (consultado el 28 de noviembre de 2009).

98 *Antes habían ganado una medalla de oro*: Ídem.

103 *La demanda civil interpuesta por los tres demandantes: ConnectU, Inc. contra Facebook, Inc. et al.*, en «Justia News And Commentary», *Justia.com*, <http://news.justia.com/cases/featured/massachusetts/madce/1:2007cv10593/108516/> (consultado el 28 de noviembre, 2009).

103 *En septiembre de 2004, cuando presentaron la demanda civil*: Marcella Bombardieri, «Online adversaries: Rivalry between college-networking websites spawns lawsuit», *Boston Globe* (17 de septiembre de 2004), <http://www.boston.com/news/education/higher/articles/2004/09/17/> (consultado el 27 de diciembre de 2009).

103 *Eso aportó a los creadores de ConnectU un montón de dinero*: Michael Liedtke, «Facebook Appraisal Pegs Company's Value At \$3.7B», *San Francisco Chronicle* (11 de febrero de 2009), <http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/n/a/2009/02/10/state/n230703s73.dtl> (consultado el 28 de noviembre de 2009).

103 *En su autobiografía*: Aaron Greenspan, *Authoritas: One Student's Harvard Admissions and the Founding of the Facebook Era* (Palo Alto, CA, Think Press, 2008).

4. Otoño de 2004

Página

105 *Él y sus padres habían prestado a la empresa*: Kevin J. Feeney, «Business, Casual», *Harvard Crimson*, 24 de febrero de 2005, <http://www.thecrimson.com/article/2005/2/24/business-casual-a-year-ago-mark/> (consultado el 28 de noviembre de 2009).

109 *Thiel le dijo a Zuckerberg*: Lacy, 154.

118 *Aquiles: Ahora ya sabes*: Citas de Aquiles (personaje) de *Troya* (2004), *IMDB*, <http://www.imdb.com/character/cho004244/quotes> (consultado el 15 de noviembre de 2009).

118 *Empezaba a abrirse paso hacia el tribunal federal*: Feeney, «Business, Casual».

5. Inversores

Página

133 *El interés de los inversores se intensificó*: Rebecca Trownson, «“Hi, What's Your Major?” Is Reinvented on Website», *Los Angeles Times* (23 de enero de 2005), <http://articles.latimes.com/2005/jan/23/local/me-facebook23> (consultado el 27 de diciembre de 2009).

136 *Él y Moskovitz habrían recibido cerca de diez millones de dólares*: Sean Parker, entrevista con el autor.

139 *A principios de 2004 Tickle se había convertido*: Entrevista con Samir Arora, 11 de enero de 2010. (Arora era presidente de la junta de Tickle a principios de 2004.)

6. Convertirse en empresa

Página

154 *Zuckerberg tenía que ir con cuidado con la tarjeta*: Karel M. Baloun, *Inside Facebook: Life, Work and Visions of Greatness* (Bloomington, IN, Trafford, 2007), 23.

155 *Al principio sacaban a la acera la figura de madera de un chef italiano*: Ídem, 38.

163 *«Zuck llegaba al despacho y, al ver que todas las sillas estaban ocupadas»*: Ídem, 18.

165 *La astucia y el clasicismo de Zuckerberg empezaban a asomar*: Ídem, 22.

- 165 *En primavera, los fundadores de MySpace Chris DeWolfe: Angwin, Stealing MySpace*, 121.
- 171 *A finales del año, le quedaban 5,7 millones de dólares: ConnectU, Inc. v. Facebook, Inc. et al.*

7. Otoño de 2005

Página

- 179 *Cuando se reanudó el curso académico en otoño de 2005: Michael Arrington, «85% of College Students Use Facebook», TechCrunch*, 7 de septiembre de 2005, www.techcrunch.com/2005/09/07/85-of-college-students-use-facebook/ (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 181 *Un grupo nuevo llamado «¿Todavía vas al instituto [...]?»: John Cassidy, «Me Media: How Hanging Out On The Internet Became Big Business», New Yorker*, 15 de mayo de 2006, http://www.newyorker.com/archive/2006/05/15/060515fa_fact_cassidy (consultado el 11 de diciembre de 2009).
- 182 *Al principio del año académico, Facebook había casi doblado: Owen Van Natta, entrevista con el autor*, 15 de mayo de 2007.
- 183 *Siempre cauteloso con la competencia: Angwin, Stealing MySpace*, 140, 177.
- 184 *Zuckerberg se mostró desdenoso: Ídem*, 177.
- 187 *Hacia finales de 2009 Facebook almacenaba: email de Brandee Barker, relaciones públicas de Facebook*, 24 de febrero de 2010.

8. El CEO

Página

- 199 *«Quiero subrayar la importancia de ser joven»: Mark Coker, «Start-Up Advice For Entrepreneurs, From Y Combinator Startup School», Venturebeat*, 26 de marzo de 2007, <http://venturebeat.com/2007/03/26/start-upadvice-for-entrepreneurs-from-y-combinator-start-up-school/> (consultado el 28 de noviembre de 2009).
- 202 *Pero hacia finales de marzo, la edición online de BusinessWeek: Steve Rosenbush, «Facebook's on the Block», BusinessWeek*, 28 de marzo de 2006, <http://www.businessweek.com/technology/>

content/mar2006/tc20060327_215976.htm (consultado el 15 de noviembre de 2009).

- 204 *Pero para Zuckerberg, lo más significativo: Ídem.*
- 205 *Otro imitador, que se estableció en este mismo período en China: Baloun, Inside Facebook*, 95.
- 207 *También citaba a un sociólogo que especulaba: Cassidy, «Me Media».*
- 208 *A quien había conocido haciendo cola: Lacy*, 162.
- 208 *Después de unas cuantas negociaciones, Zuckerberg: Lacy*, 162.
- 210 *Una semana después del lanzamiento del programa: Rob Walker, «A For-Credit Course», New York Times*, 30 de septiembre de 2007, <http://www.nytimes.com/2007/09/30/magazine/30owwInconsumed-t.html> (consultado el 27 de diciembre de 2009).
- 211 *Como parte del trato, el gigante publicitario: email de Brandee Barker, relaciones públicas de Facebook*, 11 de diciembre de 2009.

9. 2006

Página

- 219 *Peter Thiel, mayor pero comprensivo: Lacy*, 165.
- 221 *Había noches en las que, incapaz de conciliar el sueño: David Kushner, «The Baby Billionaires of Silicon Valley», Rolling Stone*, 16 de noviembre de 2006, http://rollingstone.com/news/story/12286036/the_baby_billionaires_of_silicon_valley (consultado el 28 de noviembre de 2009).
- 221 *«Espero que no la venda»: Kevin Colleran, entrevista con el autor.*
- 226 *Al cabo de unas tres horas el grupo ya tenía: Tracy Samantha Schmidt, «Inside the Backlash Against Facebook», Time*, 6 de septiembre de 2006, www.time.com/time/nation/article/0,8599,1532225,00.html (consultado el 11 de diciembre de 2009).
- 226 *Y hubo unos quinientos grupos más de protesta: Brandon Moore, «Student users say new Facebook feed borders on stalking», Arizona Daily Wildcat*, 8 de septiembre de 2006, <http://wildcat.arizona.edu/2.2257/studentusers-say-new-facebook-feed-borders-on-stalking-1.177273> (consultado el 11 de diciembre de 2009).

- 226 «*Chuck Norris, ven a salvarnos*»: Layla Aslani, «Users Rebel Against Facebook Feature», *Michigan Daily*, 7 de septiembre de 2006, <http://www.michigandaily.com/content/users-rebel-against-facebook-feature> (consultado el 11 de diciembre de 2009).
- 226 «*No pueden obligarte a tener un diario digital*»: Moore, «Student Users».
- 226 «*Estoy realmente indignado*»: Aslani, «Users Rebel».
- 227 *Pero Zuckerberg, que se encontraba en Nueva York de viaje promocional*: Andrew Kessler, «Weekend Interview with Facebook's Mark Zuckerberg», *Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2007, http://www.andykessler.com/andy_kessler/2007/03/wsj_weekend_int.html (consultado el 11 de diciembre de 2009).

10. Privacidad

- Página
- 238 *Como preguntó recientemente un experto en leyes de la privacidad*: James Grimmelmann, «Saving Facebook», *Iowa Law Review* (2009), http://www.law.uiowa.edu/journals/ilr/Issue%20PDFs/ILR_94-4_Grimmelmann.pdf (consultado el 11 de diciembre de 2009).
- 239 «*En cada etapa, parece como si Facebook se propusiera hacerlo más difícil*»: Marc Rotenberg, «Online Friends At What Price?», *Sacramento Bee*, 20 de julio de 2008.
- 242 *Lo definió como «poder estar en contacto con personas»*: Leisa Reichelt, «Ambient Intimacy», *Disambiguity*, 1 de marzo de 2007, <http://www.disambiguity.com/ambient-intimacy/> (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 242 *Un artículo muy polémico de Clive Thompson de 2008 en el New York Times*: Clive Thompson, «Brave New World of Digital Intimacy», *New York Times Magazine*, 7 de septiembre de 2008, <http://www.nytimes.com/2008/09/07/magazine/07awarenesst.html> (consultado el 11 de diciembre de 2009).
- 243 *Cada vez hay chicos más jóvenes que se apuntan a Facebook*: Catherine Arnst, «Kids on Facebook», *BusinessWeek Working Parents Blog* (9 de enero de 2010), http://www.businessweek.com/careers/workingparents/blog/archives/2010/01/kids_on_facebook.html (consultado el 17 de enero de 2010).

- 244 *Un guarda de la cárcel de Leicester, Inglaterra: «Facebook Prison Officer Is Sacked»*, *BBC News*, 23 de marzo de 2009, http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/1/2/hi/uk_news/england/leicestershire/7959063.stm (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 244 *Un oficial del tribunal penal de Filadelfia fue suspendido: «Facebook Bid Costs Phila.Court Aide»*, *Philly.com*, 23 de abril de 2009, http://www.philly.com/philly/news/homePágina/20090423_Facebook_bid_costs_Phil_aide.html (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 244 *Incluían imágenes de vacaciones*: Jon Hemming, «British spy chief's cover blown on Facebook», *Reuters*, 6 de julio de 2009, <http://www.reuters.com/article/idUSTRE56403820090705> (consultado el 11 de diciembre de 2009).
- 244 *El resultado hasta puede ser trágico: «Man Killed Wife in Facebook Row»*, *BBC News*, 17 de octubre de 2008, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/london/7676285.stm (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 245 *El teórico de Internet David Weinberger*: David Weinberger, «Weblog Stat Questions», *Joho the Blog: David Weinberger's Weblog*, 19 de diciembre de 2001, http://www.hyperorg.com/blogger/archive/2001_12_01_archive.html.
- 245 *En la Amherst Regional High School*: Mary Carey, «Spurned High School Student Commits Facebook Revenge», *Amherst Bulletin*, 9 de enero de 2009, <http://www.amherstbulletin.com/story/id/124207/> (consultado el 11 de diciembre de 2009).
- 246 *Los que llevaban vasos rojos de plástico fueron perdonados*: Lisa Guernsey, «Picture Your Name Here», *New York Times*, 27 de julio de 2008, <http://www.nytimes.com/2008/07/27/education/edlife/27facebook-innovation.html> (consultado el 11 de diciembre de 2009).
- 247 *Estos grupos –para el trabajo, la familia, los compañeros de clase: «Press Room: Product Overview FAQ»*, Facebook, <http://www.facebook.com/press/faq.php> (consultado el 24 de febrero de 2010).
- 251 «*Ni siquiera había puesto el nombre de la empresa*»: «Office Worker

- Sacked For Branding Work Boring On Facebook», *Daily Telegraph*, 26 de febrero de 2009, <http://www.telegraph.co.uk/technology/facebook/4838076/Office-workersacked-for-branding-work-boring-on-Facebook.html> (consultado el 28 de noviembre de 2009).
- 51 «A la mayoría de los jefes ni se les ocurriría»: «Facebook Remark Teenager Is Fired», *BBC News*, 27 de febrero de 2009, http://news.bbc.co.uk/go/pt/ft/-/2/hi/uk_news/england/essex/7914415.stm (consultado el 15 noviembre de 2009).
- 51 *Ella lo denunció en el tribunal federal*: «Facebook Postings By Students Sparking Legal Fights», *South Florida Sun-Sentinel*, 13 de diciembre de 2008, www.sun-sentinel.com/news/schools/sfl-flfacebook1213sbdec13,0,3402411.story (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 51 «Hay una gran tensión, probablemente irreconciliable»: Grimmelmann, «Saving Facebook».
- 52 «Violación de la privacidad entre amigos»: Ídem.
- 52 *En Harrison, Nueva York, a principios de 2009, un policía*: Swapna Venugopal Ramaswamy, «Facebook 4 Docked Pay; 2 Demoted», *Journal News*, 6 de junio de 2009, <http://m.lohud.com/detail.jsp?key=250959&full=1> (consultado el 28 de noviembre de 2009).
- 253 *Una mujer australiana llamada Elmo Keep*: Asher Moses, «Banned For Keeps On Facebook For Odd Name», *Sydney Morning Herald*, 25 de septiembre de 2008, <http://www.smh.com.au/articles/2008/09/25/1222217399252.html> (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 253 *Otros que han tenido problemas son el escritor japonés Hiroko Yoda*: Ídem.
- 254 *Hubo un hombre en Cardiff, Gales, que localizó a su hermanastro*: Catherine Mary Evans, «The Facebook Reunion: How Two Brothers Got In Touch Again For The First Time In 35 Years», *South Wales Echo*, 16 de enero de 2009, <http://www.walesonline.co.uk/news/wales-news/2009/01/16/the-facebookreunion-how-two-brothers-got-in-touch-again-for-the-first-time-in-35-years-91466-22704778/> (consultado el 11 de diciembre de 2009).
- 254 «He aquí el mayor cambio de los últimos dos años»: Ben Parr, «Social

Media And Privacy: Where Are We Two Years After Facebook News Feed?», *Mashable.com*, 8 de septiembre de 2008, <http://mashable.com/2008/09/08/social-media-privacy-news-feed/> (consultado el 28 de noviembre de 2009).

11. La plataforma

Página

- 258 *Toda gran empresa tecnológica pasa por*: Gracias a Brent Schlender por estas ideas.
- 265 *Publiqué un artículo titulado*: David Kirkpatrick, «Facebook's Plan to Hook Up the World», *Fortune*, 29 de mayo de 2007, <http://money.cnn.com/2007/05/24/technology/facebook.fortune/index.htm?postversion=2007052511> (consultado el 28 de noviembre de 2009).
- 270 *La demografía se estaba extendiendo*: Dustin Moskovitz, entrevista con el autor, 14 de mayo de 2007.
- 271 *Un par de jóvenes, desde su apartamento de San Francisco*: Nick O'Neill, «Lessons From A Successful Facebook Application Team», *Allfacebook*, 28 de junio de 2007, <http://www.allfacebook.com/2007/06/lessons-from-a-successful-facebook-application-team/> (consultado el 28 de noviembre de 2009).
- 273 *Al poco tiempo del lanzamiento del Scrabulous*, Hasbro: Judith Thurman, «Spreading The Word: The New Scrabble Mania», *New Yorker*, 19 de enero de 2009, <http://archives.newyorker.com/?i=2009-01-19#folio=026> (consultado el 11 de diciembre de 2009).
- 273 *Texas HoldEm tenía 20,3 millones*: App Leadership, Appdata, *Insidefacebook*, <http://www.appdata.com/leaderboard/apps> (consultado el 14 de diciembre de 2009).
- 274 *El complejísimo World of Warcraft*: «World of Warcraft Subscriber Base Reaches 11.5 Million Worldwide», Blizzard Entertainment, press release (23 de diciembre de 2008), <http://eu.blizzard.com/en-gb/companypress/pressreleases.html?081223>
- 276 *Más de 250 de estas aplicaciones*: emails de Brandee Barker, relaciones públicas de Facebook (24 de febrero de 2010).
- 276 *Justin Smithn, de Inside Facebook, calcula*: Michael Learmonth and

Abbey Klaassen, «App Revenue Is Poised To Surpass Facebook Revenue», *Advertising Age*, 18 de mayo de 2009, http://adage.com/digital/article?article_id=136700 (consultado el 28 de noviembre de 2009).

177 *Numerosos juegos de Facebook superan*: Ídem.

12. 15.000 millones de dólares

Página

180 *Hacía casi un año que su tercera ronda*: «Press Room: Facebook Factsheet», Facebook, <http://www.facebook.com/press/info.php?factsheet> (consultado el 28 de noviembre de 2009).

295 *De hecho tenía que ser su regalo sorpresa*: Ellen Nakashima, «Feeling Betrayed, Facebook Users Force Site To Honor Their Privacy», *Washington Post*, 30 de noviembre de 2007, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/11/29/AR2007112902503.html> (consultado el 28 de noviembre de 2009).

296 *Quittner comparaba la decisión precipitada del Zuckerberg de veintitrés años*: Josh Quittner, «RIP Facebook?», *Fortune*, 4 de diciembre de 2007, <http://techland.blogs.fortune.cnn.com/2007/12/04/rip-facebook/> (consultado el 15 de noviembre de 2009).

13. Ganar dinero

Página

315 *Algunos tenían tan sólo catorce años*: Brooks Barnes, «An Animated Film Is Created Through Internet Consensus», *New York Times*, 16 de julio de 2009, <http://www.nytimes.com/2009/07/16/movies/16mass.html> (consultado el 11 de diciembre de 2009).

315 *Su página de Facebook atrajo a 57.000 usuarios*: Ídem.

323 *Sus páginas tenían unos 5.300 millones de fans*: Facebook Press Room: Statistics. <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics> (consultado el 24 de febrero de 2010).

323 *Unos 20 millones de usuarios se hacen fans*: comunicación por email con Brandee Barker, relaciones públicas de Facebook (24 de febrero de 2010).

14. Facebook y el mundo

333 *Cuando hubo grupos como «Lesbianas de Dubai»*: «UAE bans Facebook», *Kipp Report* (febrero de 2008), <http://www.kippreport.com/2008/02/uae-bans-facebook/?next=4> (consultado el 15 de noviembre de 2009).

333 *Cuando en Italia aparecieron grupos*: Steve Scherer y Giovanni Salzano, «Facebook Says Italy's Plan To Block Web Content Goes Too Far», *Bloomberg*, 12 de febrero de 2009, <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601085&sid=a6bncyt8rtlw> (consultado el 28 de noviembre de 2009).

333 *Mientras, un grupo llamado «Todos los palestinos de Facebook»*: Rory Mc-Carthy, «Israel-Palestine Dispute Moves On To Facebook», *Guardian*, 20 de marzo de 2008, <http://www.guardian.co.uk/world/2008/mar/20/israelandthepalestinians.facebook> (consultado el 28 de noviembre de 2009).

334 *Empleados de la ciudad de Nápoles: Global Faces and Networked Places: A Nielsen Report on Social Networking's New Global Footprint* (Nueva York, Nielsen Company, 2009).

334 *Uno de sus ayudantes comentó que era una estupenda manera de conectar*: «Danish PM Jogs With Facebook Fans», *BBC News*, 18 de abril de 2008, <http://news.bbc.co.uk/go/pt/fr/-/2/hi/europe/7355434.stm> (consultado el 28 de noviembre de 2009).

334 *Oscuras bandas de rock colombianas*: Leila Cobo, «Bands reach fans through Spanish-language Facebook», *Reuters*, 22 de febrero de 2008, <http://www.reuters.com/article/idusn2262041620080223> (consultado el 28 de noviembre de 2009).

334 *«Me conecto unas tres horas diarias»*: Nadine El Sayed, «Smile And Say "Facebook"», *Egypt Today* (abril de 2007), www.egypttoday.com/article.aspx?articleid=7293 (consultado el 28 de noviembre de 2009).

335 *«A nivel internacional... Facebook se percibe como generalista»*: *Global Faces and Networked Places*.

338 *Un par de días antes de encontrarme con él en Madrid*: «Facebook's Priority Is Growth Not Profit», *Daily Telegraph*, 9 de octubre de 2008, <http://www.telegraph.co.uk/technology/3358773/Facebooks->

priority-is-growth-notprofit.html (consultado el 28 de noviembre de 2009).

341 «Los clérigos creen que es necesario»: Indra Harsaputra, «Indonesian Clerics Want Rules For Facebook», *ABC News*, 21 de mayo de 2009, <http://abcnews.go.com/technology/wirestory?id=7641723> (consultado el 28 de noviembre, 2009).

15. Cambiar nuestras instituciones

Página

346 «20.000 personas no pueden ser ignoradas»: Josh Hafenbrack, «Online Political Action Can Spark Offline Change», *South Florida Sun-Sentinel*, 6 de abril de 2008, http://articles.sun-sentinel.com/2008-04-06/news/0804050256_1_facebook-online-networking-new-media (consultado el 11 de diciembre de 2009).

346 Poco después, el ministro de Comunicaciones: «Egypt Reverses Download-Limit Policy Following Internet Subscribers' Protests», *Daily News Egypt*, 14 de agosto de 2009.

346 Después de que decenas de miles de personas se unieran a un grupo denunciando: Heru Andriyanto y Dessy Sagita, «More Prosecutors Probed In Prita Case», *Jakarta Globe*, 9 de junio de 2009, <http://thejakartaglobe.com/home/moreprosecutors-probed-in-prita-case/311188> (consultado el 28 de noviembre de 2009); Sherria Ayuandini, «Omni Case: A PR Suicide», *Jakarta Post*, 5 de junio de 2009, <http://www.thejakartapost.com/news/2009/06/05/omni-case-a-prsuicide.html> (consultado el 28 de noviembre de 2009).

346 Cuando a finales de 2008 la policía se puso a hacer redadas: «Maties Unite on Facebook», *News24*, 3 de noviembre de 2008, http://www.news24.com/content/southafrica/news/1059/64b4adbdb44457cafeaf83b48c4b49/11-03-2008-03-11/maties_unite_on_facebook (consultado el 28 de noviembre de 2009).

346 El cómico David Letterman hizo una broma de tipo sexual: Olivia Smith, «Fire David Letterman Campaign Takes Root; Protest Planned Over Comment on Sarah Palin's Daughter», *Daily News*, 15 de junio de 2009, http://www.nydailynews.com/entertainment/tv/2009/06/15/2009-06-15_fire_david_letterman_campaign_

[takes_root_protest_planned_over_comment_on_sarah_p.html](http://www.nydailynews.com/entertainment/tv/2009/06/15/2009-06-15_fire_david_letterman_campaign_takes_root_protest_planned_over_comment_on_sarah_p.html) (consultado el 28 de noviembre de 2009).

346 Los ciudadanos se han unido a Facebook para protestar contra la ampliación de una cárcel: Michele Clock, «City Turns to Twitter, Facebook to Fight Jail Expansion», *San Diego Union Tribune*, 8 de junio de 2009, <http://www.signonsandiego.com/stories/2009/jun/08/1m8social231712-city-turns-twitter-facebook-fight/> (consultado el 28 de noviembre de 2009).

346 Un campamento para gitanos en Bournemouth, Inglaterra: Louise Dunderdale, «Protestors Gather Outside Bournemouth Town Hall», *Bournemouth Daily Echo*, 24 de junio de 2009, http://www.bournemouthecho.co.uk/news/4455424.protestors_gather_outside_bournemouth_town_hall/ (consultado el 28 de noviembre de 2009).

346 Un proyecto del Parlamento filipino: Joey Alarilla, «Filipinos Tweet, Liveblog House of Representatives Debate on Amending Constitution», *CNET Asia*, 2 de junio de 2009, <http://asia.cnet.com/blogs/babelmachine/post.htm?id=63011182> (consultado el 28 de noviembre de 2009); Niña Catherine Calleja, «Outrage vs Constituent Assembly on Facebook», *Philippine Daily Inquirer*, 9 de junio de 2009, <http://newsinfo.inquirer.net/topstories/topstories/view/20090609-209641/outrage-vs-constituentassembly-on-facebook> (consultado el 28 de noviembre de 2009).

346 La reubicación en Bermudas de los internos: Sarah Titterton, «Life in Paradise As Guantanamo Four Take a Dip, Eat Ice Cream, and Plan First Uighur Restaurant in British Territory of Bermuda», *Daily Mail*, 15 de junio de 2009, <http://www.dailymail.co.uk/news/worldnews/article-1192872/guantanamo-4-hit-shops-day-freedom.html> (consultado el 28 de noviembre de 2009).

350 Comparando la adhesión de los estudiantes a grupos [políticos] de Facebook: Jessica T. Feezell, Meredith Conroy, and Mario Guerrero, «Facebook Is... Fostering Political Engagement: A Study Of Online Social Networking Groups And Offline Participation», paper presented at the American Political Science Association Annual Meeting, Toronto, 3-6 de septiembre de 2009.

- 351 «Para ella es el medio ideal para mantenerse en contacto»: Andy Barr, «Palin emerges as Facebook phenom», *Político*, 19 de septiembre de 2009, <http://www.politico.com/news/stories/0909/27344.html> (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 352 *El comandante de la Guardia Costera de Estados Unidos, cuando viaja, actualiza*: Sagar Meghani, «Pentagon Uses Facebook, Twitter to Spread Message», *U.S. News & World Report*, 1 de mayo de 2009, <http://www.usnews.com/articles/science/2009/05/01/pentagon-uses-facebook-twitter-to-spread-message.html> (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 352 *Hasta el ministro de Información de Arabia Saudí*: Faisal J. Abbas, «“Just Add Me”: Saudi Information Minister Embraces Social Networking», *Huffington Post*, July 7, 2009, http://www.huffingtonpost.com/faisal-abbas/justadd-me-saudi-informa_b_226281.html (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 353 «Zuckerberg... se dio cuenta de que Facebook no era una herramienta»: Zachary Stewart, «Five Years of Facebook: How It Redefined What We Consider “News”» Nieman Journalism Lab, 4 de febrero de 2009, <http://www.niemanlab.org/2009/02/five-years-of-facebook-how-it-redefined-what-we-considernews/> (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 354 *Fue a través de las actualizaciones de los perfiles de Facebook: BackStory Behind the Scenes*, CNN (14 de enero de 2010), <http://www.cnn.com/video/#/video/world/2010/01/14/bs.haiti.earthquake.cnn?iref=videosearch> (consultado el 16 de enero de 2010).

16. La evolución de Facebook

Página

- 365 *Más de 80.000 páginas web que lo utilizan*: email de Brandee Barker, relaciones públicas de Facebook relations (11 de diciembre de 2009).
- 370 *Jonathan Zittrain, profesor de la Escuela de Derecho de Harvard*: Jonathan Zittrain, «E Pluribus Facebook», *The Future Of The Internet—And How To Stop It*, 17 de abril de 2009, <http://futureoftheinternet.org/e-pluribus-facebook> (consultado el 28 de noviembre de 2009).

- 377 *Las aplicaciones de Facebook para iPhone, BlackBerry y Google Android*: email de Brandee Barker, relaciones públicas de Facebook (24 de febrero de 2010).

17. El futuro

Página

- 387 «Lo que ocurre en los servidores de Facebook se queda»: Fred Vogelstein, «The Great Wall of Facebook: The Social Network’s Plan to Dominate the Internet—and Keep Google Out», *Wired*, 22 de junio de 2009, http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/17-07/ff_facebookwall (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 388 *En una inusual declaración pública, un product manager de Google*: Jay Alabaster, «Google Increasingly Battles Facebook in Search», *Huffington Post*, 25 de mayo de 2009, http://www.huffingtonpost.com/2009/05/25/google-increasingly-battl_n_207449.html (consultado el 15 de noviembre de 2009).
- 390 *El mayor porcentaje de población virtual*: Smith, *The Facebook Global Monitor*.
- 391 *Según John Clippinger, un representante*: John Clippinger, *A Crowd of One: The Future of Individual Identity* (Nueva York, PublicAffairs, 2007).
- 394 *La media de edad de los 1.400 empleados*: comunicación por email con Brandee Barker, relaciones públicas de Facebook (24 de febrero de 2010).

Bibliografía adicional

- Abelson, H., K. Ledeen, H. Lewis. *Blown to Bits: Your Life, Liberty and Happiness After the Digital Explosion*. Addison-Wesley, Boston, 2008.
- Abram, C., L. Pearlman. *Facebook for Dummies*. Wiley, Hoboken, NJ, 2008.
- Angwin, Julia. *Stealing MySpace: The Battle to Control the Most Popular Website in America*. Random House, Nueva York, 2009.
- Battelle, John. *The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture*. Portfolio, Nueva York, 2005.
- Benkler, Yochai. *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. Yale University Press, New Haven, 2006.
- Brin, David. *The Transparent Society: Will Technology Force Us to Choose Between Privacy and Freedom?* Reading, MA, Perseus Books, 1998.
- Buchanan, Mark. *Nexus: Small Worlds and the Groundbreaking Science Of Networks*. W. W. Norton, Nueva York, 2003.
- Clippinger, John Henry. *A Crowd of One: The Future of Individual Identity*. PublicAffairs, Nueva York, 2007.
- De Jonghe, An. *Social Networks Around the World: How Is Web 2.0 Changing Your Daily Life?* An De Jonghe, 2007.
- Falk, Richard. *Religion and Humane Global Governance*. Palgrave, Nueva York, 2001.
- Fogg, B. J. *Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do*. Morgan Kaufmann, San Francisco, 2003.

- Fraser, M., S. Dutta. *Throwing Sheep in the Boardroom: How Online Social Networking Will Transform Your Life, Work and World*. Wiley, Hoboken, NJ, 2008.
- Greenspan, Aaron. *Authoritas: One Student's Harvard Admissions and The Founding of the Facebook Era*. Think Press, Palo Alto, 2008.
- Jamel, Gary. *The Future of Management*. Harvard Business School Press, Boston, 2007.
- Jacoby, Sarah. *Once You're Lucky, Twice You're Good: The Rebirth of Silicon Valley and the Rise of Web 2.0*. Gotham Books, Nueva York, 2008.
- Ji, C., J. Bernoff. *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Harvard Business School Press, Boston, 2008.
- McLuhan, Marshall. *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 2009.
- Mezrich, Ben. *Multimillonarios por accidente: El nacimiento de Facebook, una historia de Sexo, Dinero, Talento y Traición*. Alienta, Barcelona, 2010.
- Mulholland, A., N. Earle. *Mesh Collaboration: Creating New Business Value in the Network of Everything*. Evolved Technologist Press, Nueva York, 2008.
- Palfrey, J., U. Gasser. *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives*. Basic Books, Nueva York, 2008.
- Rice, Jesse. *The Church of Facebook: How the Hyperconnected Are Redefining Community*. David C. Cook, Colorado Springs, CO, 2009.
- Schawbel, Dan. *Me 2.0: Build a Powerful Brand to Achieve Career Success*. Kaplan Publishing, Nueva York, 2009.
- Shapiro, C., H. Varian. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Shih, Clara. *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Build Better Products, Reach New Audiences, and Sell More Stuff*. Prentice Hall, Boston, 2009.
- Shirky, Clay. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. The Penguin Press, Nueva York, 2008.
- Solove, Daniel. *The Future of Reputation: Gossip, Rumor and Privacy on the Internet*. Yale University Press, New Haven, 2007.
- Solove, Daniel. *Understanding Privacy*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 2008.
- Sunstein, Cass. *Infotopia: How Many Minds Produce Knowledge*. Oxford University Press, Nueva York, 2006.
- Tancer, Bill. *Click: What Millions of People Are Doing Online and Why It Matters*. Hyperion, Nueva York, 2008.
- Tapscott, Don. *Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing the World*. McGraw-Hill, Nueva York, 2008.
- Turkle, Sherry. *Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet*. Touchstone, Nueva York, 1995.
- Vander Veer, E. A. *Facebook: The Missing Manual*. O'Reilly, Sebastopol, CA, 2008.
- Weber, Larry. *Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business*. Wiley, Hoboken, NJ, 2009.
- Winograd, M., M. Hais. *Millennial Makeover: MySpace, YouTube & the Future of American Politics*. Rutgers University Press, New Brunswick, NJ, 2008.
- Wright, Robert. *Non-Zero: The Logic of Human Destiny*. Pantheon Books, Nueva York, 2000.
- Zuniga, Markos Moulitsas. *Taking On the System: Rules for Radical Change in a Digital Era*. Celebra, Nueva York, 2008.

Índice

- ABC.com, 356
- AboutFace, 173
- Abrams, Jonathan, 88-90, 91, 93-94
- Accel, inversión en Facebook de,
 - arresto de Parker y, 174-175
 - cena de Zuckerberg con, 146, 201
 - la oferta de Yahoo y, 218-219, 221-222
 - organizada por, 143-146, 147, 193
 - suscripción abierta y, 277
 - y la ampliación de Facebook a nuevos grupos demográficos, 213, 215
- Accel Partners, 137-152, 257
 - interés en las redes sociales de, 138
 - reuniones y acuerdo de Facebook con, 141-142, 143-144, 146, 149-151, 154, 155, 171, 174-175, 203, 219, 379, 382, 384
 - tarifas de, 137
- actualizaciones de estatus, 22, 41, 362-364
- Addeman, V, 253
- AdSeed, 134
- AdSense, 134, 385
- Advance Research Projects Agency (ARPAnet), 83
- Affinity Engines, 96
- Agarwalla, Jayant, 272, 273
- Agarwalla, Rajat, 272, 273
- AKQA, 313-314
- Alemania, 204, 336-338
- aldea global, 395, 397
- Alexa Internet, servicio de datos, 336
- Allen, Paul, 258
- Alliance of Youth Movements
 - cumbre, 348
- Allposters.com, 158
- Al Qaeda, 348, 349
- Amazon.com, 189, 193, 212, 297
- Americanidad de El Cairo, 334
- American Library Association, 248
- America Online (AOL), 23, 84, 114, 223, 260, 282, 349, 354, 400
- Instant Messenger (AIM) de, 38, 41, 43, 114, 164, 171, 194, 223
- salas de chat de, 349
- Amherst Regional High School, 245
- Anderson, Tom, 92-94, 165-166
- Anderson, Will, 345-346
- Andreessen, Marc, 161-162, 183, 198, 323, 380-383

glo-Irish Bank, 243
 gwin, Julia, 92, 94, 183
 imadoras deportivas, 168-170, 293
 uncios de compromiso, 310-311, 314, 317
 ache Web, herramientas de servidor, 51
 ple, 123-125, 134, 168, 182, 211, 224, 249, 257, 261-262, 269
 iChat, 261
 uantive, 282
 abia Saudí, 333, 348, 352
 chivos MP3, 317
 izona, University of, 57
 menia, 348
 mstrong, Tim, 282-284
 rington, Michael, 363
 ana, 320, 359
 ian Avenue, 87
 sociation of Harvard Black Women, 35, 37
 sociation of National Advertisers, 323
 ustralia, 27
 uthoritas: *One Student's Harvard Admissions and the Founding of the Facebook Era* (Greenspan), 103-104
 hamas, 328
 lmer, Steve, 282, 284-286, 290-291
 loun, Karel, 163, 165
 nda ancha, 94
 rranquilla, Colombia, 9, 12, 14
 se de fans, 355
 ylor University, 122
 IC, 251
 acon, 239, 293-298, 302, 307-308, 386
 ard, Ethan, 365, 373, 378
 bo, 183, 400
 decarre, Tom, 313, 314
 irut (juego de beber cerveza), 70, 117, 154, 172, 209, 225
 Ben & Jerry's, 314, 315
 Benchmark, capital riesgo, 68, 89, 135, 319
 Berkshire Hathaway, 131
 Bermuda, 346
 Betancourt, Ingrid, 9, 15
 Bewkes, Jeff, 223
 Bezos, Jeff, 382
 Bing, 388
 Birmania, 348
 Black, Tricia, 55-57, 77, 154, 165
 BlackBerry, 65, 377
 BlackPlanet, 87
 blogging, 154, 313
Bob Esponja, la película, 123
 Borthwick, John, 391-392
 Boston University, 50
 Bosworth, Adam, 228
 Botha, Roelof, 126
 Bowdoin College, 97
 Boyd, Danah, 85
 Brainstorm, 199
 Brand, Stewart, 84
 Brasil, 27, 97, 329, 336
 Breyer, Jim, 138, 143-151, 165, 174-176, 179, 181, 201-202, 219-222, 233-235, 258, 280, 298, 301, 382-384
 Brilliant, Larry, 84
 Brin, Sergei, 258, 301
 Bronfman, Edgar, Jr., 69, 150
 Brown, Scott, 351
 Brown University, 50
 Brunei, 328
 Buddy Media, 318
 Buddy Zoo, 38
 Buffett, Warren, 131
 Burning Man festival, 91
 Burton, Jeremy, 357-358
 Bush, George W., 347, 351
Business Week, 202
 Buyukkokten, Orkut, 95-96

California, Universidad de, en Santa Barbara, 349-350
 Callahan, Ezra, 124, 134, 151
 Caltech, 51
 cámaras digitales, 94
 Camboya, 328
 Campus Network, 122
 Camus, Albert, 63
 Canadá, 27, 328, 390
 canal de noticias, 269, 275, 278, 293, 294-296, 314, 353, 360
 como *stream*, 370, 372, 375
 errores en, 386
 fotos en, 249, 263
 idea inicial para, 216
 lanzamiento de, 220, 224-232, 233-235, 239, 250, 353, 362-363
 privacidad y, 375
 Cassidy, John, 207
 Causes, 268, 275-276
 Chan, Priscilla, 60, 208, 221, 300
 Chase, tarjetas de crédito de, 210-211
 Chatter, 359
 Chávez, Hugo, 9-10
 Cheever, Charlie, 189, 241, 262, 319
 Chen, Steve, 155
 Chernin, Peter, 194
 Chien, Chi-Hua, 139
Children of Jihad (Cohen), 334
 Chile, 26, 328, 330-331, 335
 China, 127, 329, 336
 Christman, Michael, 265-266
 50 cent, 165
 Cisco, 125
 Classmates.com, 85, 400
 Clemons, Nick, 350
 Clinton, Bill, 367
 Clinton, Hillary, 243, 350
 Clippinger, John, 391
 Club Nexus, 48, 95-97, 103
 CNN, 354, 356, 365
 Coca-Cola, 323
código Da Vinci, El (Dan Brown), 170
 Cohen, Jared, 334-335, 346
 Cohler, Matt, 162, 165, 171, 195-196, 307
 acciones de Facebook y, 109, 384
 arresto de Parker, 174
 como miembro mayor del equipo, 153
 en la reunión con Viacom, 192
 fichado por Facebook, 127, 140
 fichajes hechos por, 155-157
 inversores y, 137, 140, 146-147, 152, 153
 negociaciones de Yahoo con, 218, 219, 221
 reunión de DeWolfe con, 165
 sobre la *gráfica social*, 188
 sobre el fracaso de las redes laborales, 207
 su salida de Facebook, 319, 321
 trabajo en la plataforma de, 265
 y apertura de Facebook a nuevos grupos demográficos, 179, 181, 233
 CollegeFacebook.com, 122
 Collegester.com, 97
 Colleran, Kevin, 165, 166-167, 393
targeting de publicidad de, 170
 Colombia, 9-17, 27, 315, 331, 345, 347
 Columbia University, 47, 49, 97, 110, 122, 348
 comunidad virtual, 84
Community, 355
 Compete (empresa de estudios de mercado), 388
Comprender los medios de comunicación: Las extensiones del hombre (McLuhan), 395
 «Computer as Communication Device, The» (Licklider y Taylor), 83
 comScore Media Metrix, 204, 324, 329
 condiciones del servicio, 239, 367-369, 386

nnectU, 102
 nsuner Federation of America, 248
 nsumerist, 367-369
 nway, Ron, 133, 137
 nkies, 169
 rea, 329
 rnell University, 49, 98
 te por adquisición (CPA), 167
 te por mil visitas (CPM), 123, 166, 168
 urse Match, 30, 33, 38, 41, 43, 44, 99, 366
 x, Chris, 216, 224, 228-229, 354, 393
 aigslist, 57-58, 272
 ampton, Tom, 338
 dits Facebook, 312, 392
 est, tiras blanqueadoras, 210-211
owd of One, A: The Future of Individual Liberty (Clippinger), 391
 owdStar, 276
 uise, Tom, 72, 118
 ba, 348
 JCommunity, 49, 97, 122
stom targeting, 168, 293
 world, 87

 ily Jolt, 97
 ily Mail, 244
 ily Telegraph, 251
 ily Wildcat, 226
 Angelo, Adam, 51, 58, 68, 80, 155, 170, 195, 287, 384
 Buddy Zoo creado por, 38
 código de Facebook mejorado por, 158
 el canal de noticias y, 216
 en la fiesta en Frisson, 125
 entrevistas de, 157
 nuevas universidades añadidas a Facebook por, 50
 salida de Facebook de, 319-321
 sobre la privacidad, 247

 Synapse creado por, 38, 50, 119, 260
 trabajo en la plataforma de, 262, 266
 Wirehog y, 120, 121, 125, 157
 Dartmouth, 49
 Dartmouth University, 49-50, 98, 110, 112
 Davis, Gareth, 274
 Dawson-Haggerty, Stephen, 59
 Def Jam, 211
 Deitch, Melanie, 232
 Delaware, 78
 Dell, Michael, 363
 Deloitte Consulting, 241
Democracy in America (Alexis de Tocqueville), 266
 Departamento de Justicia, Estados Unidos, 390
 Departamento de Salud de la ciudad de Nueva York, 352
 Design Within Reach, 264
 Destacados, 371
 DeWolfe, Chris, 92-94, 165-166, 264
 Digg, 183, 354
 Digital Sky Technologies, 276, 339-340, 383-384
 Dinamarca, 334
 Disney, 323
 Dodgeball, 220
 Dolan, Shaun, 245
 dot-com, caída de las, 87, 107, 137, 280, 291
 DoubleClick, 385
 Draper, Tim, 144, 146
 Draper Fisher Jurvetson, 144
 Drucker, Peter, 162
 Dublín, 340
 Dylan, Bob, 277
 Dyson, Esther, 22

 eBay, 19, 62, 68, 107, 262
 economía del regalo, 343, 344, 350, 352
 Edelman Digital, 314

efectos red, 171, 329, 375
 Efrusy, Kevin, 138-147, 149, 155-156, 159, 161, 257
 Egipto, 18, 334, 346, 348
 Electronic Privacy Information Center (EPIC), 240, 248, 278, 368
eliminar como amigo, 399
 Eliot, T. S., 63
 Ellison, Nicole, 85
 El-Maayirgy, Sherry, 334
 email, 27, 84, 224, 327
 Emiratos Árabes Unidos, 333
Eneida (Virgilio), 165
 e-condón, 352
 equipo M, 302, 305, 307
 España, 27, 327, 329-332, 336
 «estrategia de asedio», 122
 «Estudiantes Contra el Canal de Noticias de Facebook», 225, 228, 254
 eUniverse, 93
 Evans, Katherine, 251
 Evite.com, 259
Evolution of God, The (Wright), 241

 f8 evento, 265-269, 270-271, 275, 291
 Facebook:
 Accel, reunión y acuerdo con, 140-141, 143-144, 149-150, 155, 156, 171, 174-175, 204, 219, 379, 382, 384
 acciones de, 109, 127, 135-136, 149-150, 159, 176, 280, 319-320, 365, 383-384
 activismo político en, 11-17, 26, 228, 344, 346, 348
 acuerdo de publicidad de Microsoft con, 212, 213, 279-280, 284, 287-288, 296, 303, 306-307, 311, 325, 389
 acusación de robo de la propiedad intelectual y pleito contra, 54, 78, 81, 99, 118, 207
 aplicación de cursos en, 270

asuntos de comunicación interna en, 195-197
 ayuda por alojamiento ofrecido a los empleados de, 163
 cambio de nombre de, 173
 canal de noticias de, véase canal de noticias
 cantidad de contenido en, 21-22
 capital de, 55, 78, 79, 105
 casa de Palo Alto de, 58, 65, 69-70, 79-81, 105, 114-115
 centros de datos de, 269, 340
 chat en, 261
 circunscrito a los universitarios, 103, 107, 110-112, 121, 179-181
 coches de empresa de, 72, 119
 codificación informática no ortodoxa de, 158
 como *servicio*, 172, 192
 como empresa fiable, 249, 392-393
 como sustituto de la agenda, 114
 comprar en, 377-378
 contratación y fichajes de, 61, 127-128, 139, 155-159, 161, 165, 189, 198-199, 209, 224, 299, 305
 conversaciones sobre publicidad con Google, 283-284, 286
 corporaciones y, 356-359
 crecimiento inicial en la universidad de, 44-52, 106, 108, 112, 114, 121, 122, 133, 167, 179-182, 212
 deseo de Google de adquirir, 68-69, 388
 deseo de Microsoft de adquirir, 284-292, 340
 deseo de Viacom de comprar, 136, 150, 192, 194, 197, 199-205, 218
 deseo de Yahoo de comprar, 218-222, 232-235
 diferencias de Saverin con el equipo de, 75-81, 109, 151

- en dispositivos móviles, 377
 en expansión más allá de los campus, 119, 179-181
 en promoción a los programadores, 265-266
 entablar amistad en, 22-24, 42, 44-46, 77, 112, 121, 207, 216, 230, 354, 372-373
 estado sentimental en, 231, 244
 estrategia de plataforma para, 21, 257-280, 312, 331, 361, 364-366
 etiquetar fotos en, 185-188, 252
 exhibicionismo y, 23
 fallos en la codificación de, 158
 fama de indisciplinados de, 154
fans en, 292, 370
 fiesta en Frisson de, 125
 fotos en, 45, 120, 184-188, 215, 231, 243, 245, 249, 258-259, 263, 271, 334, 362
 gastos de, 70, 75
 gráfico de crecimiento de, 133
 grupos en, 12-18, 113, 181-182, 225-229, 251, 313-314, 344-346, 351
 imitaciones de, 122, 204, 336, 339, 400
 incorporaciones de, 54, 67, 78-79, 120
 ingresos de, 21, 54-56, 78, 123, 132, 134, 191, 203, 213, 276, 312, 324
 inmadurez en, 153, 159, 235
 inspiración de, 39-40
 interés de MySpace por comprar, 165-166, 183
 inversiones en, 19-20, 41, 51, 54, 55-60, 68, 75, 78, 80, 106, 106-109, 115, 129-152, 155, 219, 276, 280, 289, 292, 339-340, 379, 384
 invitaciones en, 259
 juegos en, 19, 272, 337
 junta directiva de, 150, 165, 174, 280, 381-382; *véase también* integrantes específicos de la junta
 la crisis y, 323
 lanzamiento de, 40-46, 95-97
 logotipo de, 42, 173
 marketing con, 18, 26, 139
 mensajes privados en, 386
Mini-Feed en, 225, 263, 362
 número de usuarios de, 19, 26, 42-43, 46, 51, 74, 80, 105, 109, 112, 125, 133, 157, 181, 184, 211, 233, 234, 269, 297, 310, 317, 321-324, 362, 369, 371, 381, 391, 399
 objetivo de, 22
 ofertas de adquisición, 21, 54, 68, 218, 232-233, 284-285, 340, 388
 oficina en Emerson Street de, 141, 145, 154, 156-157, 181
 oficinas de ventas de, 322
 opción de «enviar un toque», 44, 111-112, 165, 207
 opciones románticas en, 44, 110
 oportunidad de, 52
páginas de empresa en, 292
 peticiones de ayuda de usuarios de, 158-159
 posible IPO de, 383
 prensa convencional y, 353
 préstamos de WTI a, 115-116, 135-136
 propiedad de, 19, 46, 54, 78-79, 106-109, 115, 116, 135, 136, 149, 151, 175-176, 204, 219, 320, 382, 384
 protestas sobre, 198, 225-234, 239, 296, 363, 368-369
 publicidad en, 51, 55-57, 70, 75, 77, 123, 132, 134, 165-168, 210-212, 264, 276, 279, 281, 292, 303, 306-311, 321-325, 367
 redes laborales, 206-207, 220
 rediseño de, 362, 371
 reuniones frívolas en, 18
 rutina en la oficina en, 63-69
 sencillez de, 21, 77, 80, 101, 121, 171-172, 184-185, 329
 servidores utilizados para, 41, 51, 72-74, 79, 105-106, 114, 158, 187, 209, 268, 305, 340, 387
 sistema de calificación de recursos humanos en, 302
 software utilizado por, 74
 sueldos en, 74, 128
 suscripción abierta en, 206, 220, 232, 233-234
 suscripción de, 37
 tiempo que el usuario pasa en, 112-113, 130, 327
 traducción de, 26, 289, 328, 330, 336, 341, 362
 transparencia de, 24-25, 238, 240, 242-246, 249-250, 254, 343-344, 380, 385
 usuarios que regresan a, 133, 142
 valoraciones de, 56, 109, 115-116, 132, 145, 149, 151, 193, 201, 203, 208, 218, 219, 280, 284, 285, 290, 305, 380, 383-385
 valores americanos y, 330-333
 velocidad de, 73
véase también privacidad
 Facebook Ads, 293-294, 297, 303, 308
 Facebook API, 261
 Facebook Blog, 396
 Facebook Connect, 278, 298, 365, 375, 390, 400
Facebook Global Monitor, 26, 328, 338, 390
 «Facebook Is... Fostering Political Engagement: A Study of Online Social Networking Groups and Offline Participation», 349
 Facebook Lite, 378
 Facebook Open Stream API, 375
 Facemash, 33-41, 99, 101, 189
 Fake, Caterina, 253
 Fanning, Shawn, 60, 62
 Farmville, 273, 337
 Favreau, Jon, 243
 Federal Trade Commission («Comisión Nacional de Comercio»), 248, 296
 Fenton, Peter, 139-140
 Fetterman, Dave, 209, 261, 262
Fight Club, 170
 Filipinas, 27, 91, 330, 333, 336, 346
 Filo, Jeff, 258
 FIOS, 355
 Fleischer, Ari, 351
 Flickr, 139, 184, 253
 Fluff Friends, 271
 flyers, 124, 134
 Food Fight, 271
 Foro Económico Mundial, 301, 379, 389
Fortune, revista, 20, 21, 199, 237, 245, 265, 296
 Foursquare, 365
 Fox, 183
 Fragodt, Anikka, 327, 339
 Francia, 27
 Franja Occidental, 333
 Freeloader, 62, 91
 Freston, Tom, 192, 202
 Friedman, Thomas, 16
 FriendFeed, 363, 378
 Friendster, 39, 40, 43, 88-94, 103, 104, 112
 en Asia, 336, 337
 inversiones en, 60, 65, 89, 90, 107, 135, 138
 préstamos de Facebook de, 38
 Frisson, 125
 Fuerza Latina, 35
 Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), 9-17, 345, 347
 Funwall, 274

- uture of Internet, The —and How to Stop It* (Zittrain), 370
- Padre, Rudy, 288
- Gandhi, Mohandas, 161
- Garden State*, 170
- Gates, Bill, 253, 257-258, 260-261, 382
- Lawker, 365
- Gay, Rowena, 253
- Genachowski, Julius, 400
- Geocities, 84
- Gladwell, Malcolm, 125
- Glassman, James, 348-349
- Gleit, Naomi, 165, 217, 235
- Globalización, 19-20, 332
- Gmail, 224, 309
- Goldberg, Adam, 49
- Goldberg, Dave, 300
- Goldman Sachs, 57
- Google, 26, 125, 181, 198, 249, 290, 306, 328, 348, 355, 379, 385, 387, 394
acuerdo de MySpace con, 212
acuerdo de News Corporation con, 281
como competidor con Facebook por el talento, 155, 389
compra de Facebook como deseo de, 68, 389
compra de Friendster propuesta por, 89
conversaciones sobre publicidad de Facebook con, 283, 286-287
Dodgeball adquirido por, 220
inversión en Facebook de, 151
investigaciones antimonopolio contra, 388, 389
IPO de, 204, 383
Orkut adquirido por, 96, 106
publicidad y, 134, 166, 212, 258, 281, 298, 301, 302, 308
Sandberg en, 299-302
- Google Android, 377
- Google Checkout, 275
- Google Docs, 320
- Google One*, 301
- Google Zeitgeist, 282
- Gordon, Susan, 112
- Gould, Alan, 318
- Graffiti, 271
- gráfica social, 188, 259
- Graham, Don, 130, 137, 144, 148, 162, 301, 382-383
- Great America Theme Park, 235
- Green, Joe, 36, 42
- Causes creado por, 268, 275
- Greenspan, Aaron, 98, 100-101, 103-104
- Greylock Partners, 204, 381, 384
- Grimmelmann, James, 251-252
- Guardacostas, Estados Unidos, 352
- Grove, Andy, 67
- Grown Up Digital* (Tapscott), 316
- Guantánamo, bahía de, 346
- Gustav, huracán, 351
- Hagel, John, 241, 356
- Haití, 354
- Halicioglu, Taner, 68, 81, 114
- Halo, 71, 119
- Hamel, Gary, 356
- Harper, Julius, 368, 369
- Harvard Connection, 37, 54, 98-104
- lanzamiento de, 122
- Harvard Crimson*, 34, 35, 37, 39, 43, 45, 50, 53, 79, 99, 123, 130, 352
- Harvard, universidad de, 15, 23, 25, 29-54, 80, 110, 113, 130, 188, 248, 300, 394
directorios de estudiantes en, 34, 39, 98, 110
fondo de inversión de, 138
semana de compras en, 44
- Hasbro, 273
- His, 183
- Hills, The*, 200
- Hirsch, Doug, 185, 186, 195, 198
- Hoffman, Reid, 90-92, 106-107, 127, 140, 153, 206, 241, 384
- Hollaback Girl* (canción), 168, 169, 293
- Holtzbrinck, editorial, 204
- Hong Kong, 328, 337-338
- Hotmail, 224, 287
- houseSYSTEM, 98, 100, 104
- HTML, 67, 93
- Huffington Post, 355, 365
- Hughes, Chris, 25, 32, 42, 48, 58, 129, 350, 384
como portavoz de Facebook, 53, 80, 125, 160
en la fiesta en Frisson, 125
salida de Facebook de, 320
sencillez impulsada por, 80
y la suscripción abierta, 232
- Hutchison Whampoa, 337
- IBM, 84
- Islandia, 328
- Impresiones de los anuncios de compromiso, 311
- InCircle, 96
- India, 97, 336
- Índice de Felicidad Nacional Bruta, 396
- Indonesia, 18, 27, 91, 336, 337, 341, 346
- Inside Facebook* (Baloun), 163
- InsideFacebook.com, 26
- Inside Network, 273, 312
- Intel, 67, 358, 374
- Interactive Advertising Bureau, 314
- Interpublic Group, 211-213
- Interscope Records, 168, 169
- inversores de capital riesgo, 54, 60, 62, 68, 87, 106, 115, 125, 131, 135-138, 204, 273, 281, 291-292
- Investment Club, 42
- IPC, 223
- iPhone, 65, 269, 274, 365, 377
- iPod, 261, 358
- Irán, 16, 17
- Israel, 328, 333
- Italia, 27, 330, 333-334
- iTunes, 124
- Iverson, Joshua, 57
- James, Josh, 316
- Janzer, Paul, 159
- Japón, 329, 334, 336-337
- Jarvis, Jake, 270
- aulas, 269
- JavaScript, 67
- Jin, Kang-Xing, 38, 306
- Jobs, Steve, 306, 382
- Johnson, Kevin, 285-287
- Juegos Olímpicos, 98
- Kazajistán, 315
- Keep, Elmo, 253
- Kelly, Chris, 23, 180, 239, 247
- Kendall, Tim, 306
- Kennedy, Ted, 351
- KickMania, 277
- Kirkpatrick, Clara, 261
- Kleiner Perkins Caufield & Byers, 89, 135
- Koyi K Utho, 334
- kurdos, 347
- Lafley, A. G., 210
- Laguna Beach*, 200
- Lane, Sean, 295
- Lane, Shannon, 295
- Lazerow, Mike, 318
- Lessin, Sam, 53, 54, 101
- Lester, Amelia, 46, 53
- Letterman, David, 346
- Levinas, Emmanuel, 114
- Levinsohn, Ross, 183-184

- .exulous, 273
 i, Ping, 145
 .ibano, 348
 .icklider, J. C. R., 83
 i Ka-shing, 290, 292, 305, 337, 340, 384
 ing, Ben, 275, 389
 .inkedIn, 60, 90-91, 106-109, 127, 140, 153, 206
 .ittle, Caroline, 132
 .ituania, 27
 .ive Music (película), 315
 .os Angeles Times, 133, 291
 .unarStorm, 87

 Ma, Chris, 129-130
 Ma, Olivia, 129
 McCollum, Andrew, 59, 70
 logotipo de Facebook diseñado por, 42
 trabajo en Wirehog de, 58, 68, 81, 114, 126
 McConaughy, Matthew, 211
 McDonald's, 313
 McGrath, Judy, 192, 202
 Macintosh, 71, 257, 261
 MacKinnon, Emma, 113
 McKinsey & Company, 127, 153, 192
 McLuhan, Marshall, 395
 McNamee, Roger, 299, 301
 Macromedia, 137
 Macster, 71
 Madrid, 329, 338
 Mafia Wars, 273
 Malasia, 91, 328, 336
 Manage.com, 41-42, 51
 MapQuest, 223
 Marcha Nacional contra las FARC, 13-15
 Marketing y grupos demográficos en Facebook, 18, 26, 139, 277, 313
 véase también Facebook, publicidad en
 Marks, Meagan, 266
 Marlette, Scott, 157, 158, 185-187

 Mass Animation, 315
 MasterCard, 56
 Match.com, 85, 88
 Mattel, 273
 Matthews, Dave, 170
 Mayer, Marissa, 96
 Mazda, 314, 315
 Meebo, 132
 mensajería instantánea, 27, 38, 41, 164, 171, 194, 223, 261
 Mercer Management Consulting, 57
 Meritech Capital Partners, 384
 México, 348
 Michigan, Universidad de, 96, 226
 Michigan Daily, 226
 Michigan Tech, 114
 Microsoft, 36, 62, 189, 194, 212, 213, 249, 257, 354, 359
 acuerdo de publicidad con, 212, 213, 279, 283, 287, 296, 302, 306, 311, 325, 388
 aplicaciones Facebook para, 268, 270
 compra de Facebook deseada por, 284-285, 340
 normativas antimonopolio contra, 389
 propuesta de acuerdo de News Corporation con, 282
 Microsoft Office, 320
 Miller, Jonathan, 223
 Millón de Voces Contra Las FARC, Un, 11, 15, 17, 345, 347
 Milner, Yuri, 339-340, 390
 Minitel, 84
 MIT, 50
 monetarización, 306-307, 361
 de los consumidores, 311
 Monster.com, 139
 Moomspot, 262
 Moore, Ann, 223
 Moore, Gordon, 374

 Moore, ley de, 374
 Morales, Óscar, 9-17, 345, 347
 Morin, Dave, 224, 246, 272
 plataforma de marketing de, 262-266, 268
 Moritz, Michael, 125, 174
 Moskovitz, Dustin, 25, 29, 32, 42, 52, 60, 66, 70, 80, 105, 113, 114, 117, 121, 124, 195, 197, 287, 366, 372
 abandono de estudios en Harvard, 80
 ambivalencia hacia la publicidad de, 77-78, 167, 293
 aprendizaje de codificación de, 46-47, 50, 58
 como accionista de Wirehog, 120
 como director general de tecnología, 53
 el arresto de Parker y, 174
 fichajes de, 209, 224
 imagen de frivolidad, 172
 inmadurez de, 153
 inversores y, 141, 152
 mudanza a California, 58-59
 personalidad y ética del trabajo de, 32, 46-47, 53, 64, 158
 propiedad de Facebook de, 46, 53, 79, 136, 149, 319, 383
 salida de Facebook de, 320, 321
 sobre el activismo político, 15
 trabajo en la plataforma de, 268
 universidades añadidas por, 46-47, 50-51, 74, 167
 venta de Facebook desdeñada por, 218, 219, 222
 y el canal de noticias, 216
 y la apertura de Facebook a nuevos grupos de población, 179, 180, 233, 258
 y la sofisticación de Parker, 117
 Mousavi, Mir Houssein, 16
 MoveOn.org, 295, 297

 MTV, 136, 192, 200, 201, 221, 348
 Murdoch, Rupert, 166, 183, 194, 199, 212
 muro, 12, 113, 245, 344, 362, 370
 Murphy, Mike, 209, 306, 313, 317, 322
 Muslim Leaders of Tomorrow, 349
 MySpace, 43, 94-95, 97, 104, 106, 112, 154, 220, 267, 319, 335, 397, 400
 acuerdo de Google con, 212
 adquisición por parte de News Corporation, 166, 192, 199, 205, 212, 264
 aplicaciones de terceros en, 265
 fotos de, 94
 fotos en, 186
 imagen excesiva de, 93-94, 172
 interés en adquirir Facebook de, 165, 183
 lanzamiento de, 39, 92-93
 música y, 94, 98, 336
 número de usuarios de, 121, 183
 publicidad en, 212
 MySQL, 51, 74
 MyYahoo, 354

 Napoleon Dynamite, 170
 Napster, 58, 60-62, 65, 69, 71, 91, 116, 150
 Narendra, Divya, 37, 53-54, 81, 98, 101-102, 104, 118, 122
 National Economic Council, 367
 Navarra, Universidad de, 327, 332, 339
 NBC, 355
 Netscape Communications, 161
 New Hampshire, 350
 News Corporation, 183, 193-194, 197
 acuerdo de Google con, 282
 MySpace adquirido por, 166, 192, 199, 205, 212, 264
 propuesta de acuerdo de Microsoft con, 282
 New Yorker, 46, 207
 New York Times, 16, 293

- New York Times Company, 301
New York Times Magazine, 242
 Ni Dhomhnaill, Mairtini, 116
 Nielsen Homescan, 317, 327-328, 335
 Nieman Journalism Lab, 352
 Ning, 183
 Nintendo Wii, 272
 Noise Marketing, 210
 Noruega, 26, 328
Notebook, The, 170
 Nutella, 323
- Obama, Barack, 53, 243, 251-252, 350, 350-352, 356
 Oberlin College, 97
 Ogilvy Public Relations, 338
 Oklahoma, Universidad de, 114
Old School, 170
 Olson, Billy, 32-34, 36
 Omniture, 316
 Oracle, 86, 125
 Orkut.com, 95-97, 106, 336, 338
 Oscar (Premios de la Academia), 356
 Ozzie, Ray, 284, 286
- Pacino, Al, 42, 173
 Page, Larry, 258, 283, 301, 379
 Pakistán, 349
 Palestina, 333
 Palihapitiya, Chamath, 306, 376, 395
 Palin, Sarah, 346, 350-351
 Palo Alto, California, casa de Facebook en, 58, 65-71, 79-80, 105, 114
 Pandemia, 297
 paneles de muerte, 351
 Paramount Pictures, 123
 Parker, Sean, 59-64, 77, 80, 88, 91, 109, 113, 114, 124, 155, 171, 195, 257, 329, 353
 asuntos financieros gestionados por, 115, 116-117
- Causas creado por, 268, 275
 Cohler fichado por, 127
 diferencias de Sequoia Capital con, 125-127
 disgusto del Stream API por, 375
 en conversaciones con la Washington Post Company, 130
 en el canal de noticias, 216
 Facebook incorporado por, 68, 78
 fama de, 154, 155
 inversores y, 106, 107, 115-116, 135, 136, 137, 140, 143, 145, 146, 151
 la oferta de Yahoo y, 219
 nombrado presidente de Facebook, 65
 Plaxo y, 60, 61-62, 68, 88, 107, 115, 116, 120, 174
 problemas legales y renuncia de, 173-174
 propiedad de Facebook de, 79, 136, 149, 176, 219, 384
 reunión de DeWolfe con, 166
 suscripciones abierta y, 233
 sus ambiciones para Facebook, 171, 173
 Wirehog desdeñado por, 69, 120
 y cambio de nombre de la página, 173
- Parr, Ben, 226, 254
 Party Poker, 167-168
 Patterson, Arthur, 141-143
 PayPal, 19, 107, 125, 155, 307
PC World, 272
 Pennsylvania, Universidad de, 49-50, 98
 PepsiCo, 323
 «Petición contra el Nuevo Facebook», 363
 Petland Discounts, 245
 Pet Society, 277
 Petteroe, Anne Kathrine, 368-369
 Philips, Jeremy, 199
- Phillips Exeter Academy, 31, 36, 38, 49, 50, 58, 119, 129, 170, 250, 260, 319
 PHP, 67
 Pincus, Mark, 90-92, 109, 272, 384
 Pitt, Brad, 117
 Plaxo, 60, 61-62, 68, 87, 106-108, 115-117, 120, 125, 174
 Playfish, 276-277
 plug-ins, 260
 podcast, 154
 Political Compass, 277
 Ponemon Institute, 249
 Portugal, 27
Post-American World, The (Zakaria), 348
 Poste Italiane, 334
potlatch, 343
 preservativos, 352
 Primera Enmienda, 251
 Princeton, Universidad de, 50, 98
 principios Facebook, 369
 privacidad, 23, 43, 121, 238, 374, 388
 Beacon y, 239, 293-294, 297-298, 302, 307, 308, 386
 condiciones del servicio y, 239, 367, 386
 de los usuarios adultos, 240
 desacuerdos del personal de Facebook por la, 241
 Friend Lists por, 247
 para adolescentes, 246
 queja ante la Federal Trade Commission por la, 248
 suscripción abierta y la, 232
 y el problema de la utilización de los usuarios, 242, 252
 y la *transparencia radical*, 238, 250
 véase también canal de noticias
- Procter & Gamble, 210, 323
 Prodigy, 84
 «Protege tu Brillante Futuro», 345
 Provisual, 266
- proyecto Facelift, 172
 publicidad:
 compromiso, 310
 cookies y, 169
 en MySpace, 212
targeting de género de la, 168-169
targeting de, 168-169, 293, 316, 366
 véase también Facebook, publicidad en
- Pulse, 170
 Pulver, Jeff, 242
push parties, 209
 Putnam, Chris, 209
- Qatar, 328, 349
 Quittner, Josh, 296
 Quora, 319
- Ram Das, Baba, 306
 Ranzetta, Theresia, 140, 145
 Rasmussen, Anders Fogh, 334
 RealNetworks, 137
 Reddit, 354
 redes sociales, 60, 83, 85, 87, 97, 104, 387
 producción social, 315
 inversiones de Accel en, 138
 patentes para, 60, 87, 91-92, 106, 272
 véase también sitios específicos
- Redstone, Sumner, 192, 199, 201
 Reed, Robin, 154, 156, 159, 164, 185, 189, 195-198, 213
 Register.com, 38
 Reichelt, Leisa, 242
 Reino Unido, 27, 328, 348
 Renren, 336-338
 República Checa, 27
 retrosexuales, 399
 Rheingold, Howard, 84
 Rice, Condoleezza, 347
 Ring, Jeremy, 346
 Rock You!, 276
 Rojas, Clara, 9-10

- tojas, Emmanuel, 9-10
 lose, Dan, 212, 283, 289, 297, 306, 309, 311, 392
 losensweig, Dan, 194, 218, 222, 299
 lotenberg, Marc, 240, 248, 278
 loth, Michael, 212
 lothenberg, Randall, 314
 lothschild, Jeff, 155-156, 158-159, 164, 175, 187, 384
 LSS (Really Simple Syndication), 230
 Rumania, 27
 Russell, Bertrand, 63
 Rusia, 329, 336
 Rye, 88, 90-91

 Salesforce.com, 262, 359
 «Salvemos Darfur», 228
 Samwer, hermanos, 292, 305
 Sandberg, Sheryl, 246-247, 250, 316, 323-324, 367, 379, 389
 fichaje en Facebook de, 299-301
 reuniones de publicidad dirigidas por, 305-306, 321
 y los sistemas de calificación, 302
 Sanghvi, Ruchi, 158, 163, 225, 227
 Sapient, 86
 Saverin, Eduardo, 55, 57, 59-61, 66, 80, 154, 381
 en disputas con el equipo de Facebook, 75-79, 80-81, 109, 151
 en la fiesta de Frisson, 125
 Facebook incorporado por, 54, 78
 inversiones de, 41-42, 51, 55, 75
 propiedad de Facebook de, 78, 151, 384
 publicidad gestionada por, 51, 55, 75, 77-78, 125
 Sawyers, John, 244
 Schlender, Brent, 245
 Schlesinger, David, 358
 Schmidt, Eric, 283, 388, 389
 Schoen, Kent, 306
 Schrage, Elliot, 389
 Schultink, Erik, 59
 Scient, 86
 Scott, Adrian, 88, 91
 Scrabble, 272-273
 Scrabulous, 272-273
 Sears, 84, 323
 Servicio Secreto de Inteligencia, 244
 Semel, Terry, 202, 218, 222, 232-233, 299
 Sequoia Capital, 125-127
 Serena Software, 357-358
 Serie C, 204, 280, 291
 Serie D, 291-292
 seudónimos, 84
 Seward, Zachary, 352
 SIDA, iniciativa vacuna del, 301
 Sindicato de consumidores, 367
 Singapur, 328
 sistemas operativos, 258
 Sittig, Aaron, 71, 133, 172, 185-186, 376
 sixdegrees.com, 85-88, 91, 94, 104, 106, 272
 «Six Degrees of Harry Lewis», 37
 Skittles, 323
 Smile State, 211
 Smith, Adam, 96
 Smith, Adam (economista), 266
 Smith, Justin, 276, 312
 Smith, Megan, 283
 Smith, Peter, 318
 SMS (mensajes cortos), 65
 sobrecarga de información, 24
 Social Gaming Network, 274
 Socializr, 89
 SocialNet, 90
 Softbank Venture Capital, 336
 software, 258, 259
 Sony, 315
 Sony Pictures, 358
 Suráfrica, República de, 346, 348
 South Florida Sun-Sentinel, 346
 Southwestern University, 122
 spam, 275
 Spoke, 60
 Sprite, 211
 Sri Lanka, 341
 Stanford Daily, 48, 70, 124
 Stanford University, 47, 49, 50, 60, 69-70, 95-96, 139
 Starbucks, 323
 Stealing MySpace (Angwin), 94, 183
 Stefani, Gwen, 168, 209, 293
 Stellenbosch, Suráfrica, 346
 Sternberg, Seth, 132
 Stiller, Ben, 72
 Stone Yamashita, 267
 StudyVz, 204
 Summers, Lawrence, 110, 300, 367
 Summers, Nick, 112
 Survivors of the Purple Tunnel of Doom, 351-352
 Swann, Kimberley, 250-251
 Symantec security, 253
 Synapse, 36, 38, 50, 119
 Sze, David, 381

 Tailandia, 27
 Taiwán, 27, 337
 Tapscott, Don, 315
 Taylor, Robert W., 83
 TechCrunch, 269, 363, 365
 TechDirt blog, 291
 Tegic, 223
 teléfono Facebook, 336
 Tequila, Tila, 94
 terrorismo, 347-348
 Texas, Universidad de, en Arlington, 122
 Texas A&M, 122
 Texas HoldEm Poker, 272-273, 277
 Thefacebook.com, véase Facebook
 TheGlobe.com, 84
 Thiel, Peter, 119, 150, 176, 182, 202, 219, 280, 292, 387, 391
 crecimiento enfatizado por, 322
 Frisson abierto por, 125
 inversión en Facebook y propiedad de, 19, 107-109, 114-116, 135, 136, 204, 382, 384
 PayPal fundado por, 19, 107
 suscripción abierta y, 233
 Thompson, Clive, 242
 Thomson Reuters, 358
 Tiananmen, plaza de, 336
 Tickle, 90, 138
 Time Inc., 223, 248
 Time Warner, 197, 223
 Tim Hortons, 314
 Tipping Point, The (Gladwell), 125
 Tocqueville, Alexis de, 266
 Top Gun, 72, 118
 trance, 113
 Tratado de la Riqueza de las Naciones (Smith), 266
 Tribe.net, 60, 90, 91, 93, 129, 272
 Tripod, 84
 Trounson, Rebecca, 133
 Troy, 117
 TRUSTe, 249
 Turquía, 27, 330, 335, 347-348
 Tweet-Deck, 364, 375
 Twitter, 16, 18, 242, 345, 351, 354-355, 363-365, 370-372, 378, 388, 391, 396

 Unilever, 323
 Universal Face Book, 98
 Uribe, Álvaro, 10, 13, 14
 Usenet, 84
 UUnet, 137

 valor derivado, 311
 Van Natta, Owen, 193, 195, 201, 203, 212-213, 217, 283, 285, 298, 384

- en MySpace, 319, 335
 inversores y, 280
 negociaciones de Yahoo con, 218, 219, 222
 reunión con Microsoft, 285-289
 sobre la estrategia de plataforma, 260
 su salida de Facebook, 319
 suscripción abierta y, 233
 VentureBeat blog, 199
 Venuto, Steve, 108, 120, 174-175
 Veritas, 137, 156
 Viacom, 136, 150, 192, 194, 197, 199, 213, 218, 222
 Victoria's Secret, 168
 Viernes Facebook, 357
 Vietnam, 27
 Vigil, Hank, 287
 /IH, 352
 Virgilio, 165
 Visa, 314
 Visual Bookshelf, 275
 Vitamin Water, 314-315
 Kontakte, 339
 Vogelstein, Fred, 387

Wall Street Journal, 291
 Wal-Mart, 138, 210
 Warhol, Andy, 245
 Warner Bros. Records, 69, 150
 Warner Music Group, 69, 150
Washington Post, 129-131, 268, 295
 Washington Post Company, 129, 136, 140, 144-146, 162, 277, 301, 382
We Are Marshall, 211
Wedding Crashers, The, 118, 182
 Weinberger, David, 245
 Weiner, Jeff, 299
 Weinreich, Andrew, 85-88
 Weisblatt, Jon, 399
 Werdegard, Maurice, 116, 135-136, 151
 Wesleyan University, 97
 WesMatch, 97
 West, Denmark, 191-192
 Western Technology Investment (WTI), 115, 135, 151, 384
 Whalley, Tom, 69
 Whole Earth Electronic Link, The (Well), 84
 Wikinomics (Tapscott), 315
 Wikipedia, 57
 Williams College, 97
 Windows, 257, 261
 Winkelvoss, Cameron, 37, 53, 54, 81, 89, 98-102, 104, 118, 122, 207
 Winkelvoss, Tyler, 37, 53, 54, 81, 89, 98-102, 104, 118, 122, 207
Wired, 387
 Wirehog, 58, 59, 64, 68, 69, 81, 105, 108, 114, 119-121, 184, 188, 260
 lanzamiento de, 121
 Sequoia Capital y, 125-126
 Wolf, Michael, 192-194, 199-203, 213
 World of Warcraft, 274
 World Wide Web, 84
 Wright, Robert, 241

 Xbox, 71, 119, 156, 365
 Xiaonei, 336

 Y2M, 55-57, 76, 123, 154, 168
 Yahoo, 62, 125, 139, 1949-195, 202, 212, 224, 258, 286, 299, 354
 deseo de adquirir Facebook por, 218-222, 232-235
 YaleStation, 49, 97
 Yale University, 47, 49, 97
 Yang, Jerry, 258
 Yoda, Hiroko, 253
 Young Civilians, 347
 YouTube, 125, 155, 280, 323
 Yu, Gideon, 280, 288

 Zakaria, Fareed, 348
 02138, 301
 Ziemann, Tyler, 95
 Zittrain, Jonathan, 370
Zoolander, 72
 Zuckerberg, Mark
 abandono de Harvard, 80
 agenda y diario de, 34, 161, 353
 ambivalencia frente a la publicidad de, 56, 77, 123, 167, 191, 209-211, 279, 303, 306, 309, 322
 aprensivo con el capital riesgo y los inversores, 62, 106, 125, 131, 133, 137, 140, 143, 148-149, 151, 281
 aspecto informal de, 20, 24, 30, 108, 143, 193, 264, 267, 361
 blog de, 228, 297, 368, 369
 con corbata, 361, 367, 378
 cualidades de liderazgo adquiridas por, 162, 197-198, 213
 desacuerdo de Saverin, 74-81, 109
 en conversaciones con Washington Post Company, 129-131, 148
 en el episodio de Facemash, 33-40, 189
 entrevista con el autor de, 20-21
 estrategia de plataforma de, 21, 257, 259, 262, 2642, 270, 274, 278, 312, 364
 éxito académico de, 31-32, 36-37, 51-52
 fichajes de, 61, 127, 156, 157, 209
 filosofía de crecimiento por encima de los beneficios de, 56, 274, 307-308, 322-323, 330, 338, 376, 380, 393
 gira mundial de, 306
 habitación de la residencia de, 32
 idealismo de, 20-21, 56, 271, 272, 393
 inmadurez de, 153
 intento de atraco a, 152
 inversiones de, 42, 51, 79, 105
 junta controlada por, 150, 174, 176, 280, 381
 mudanza a California, 58-59
 personalidad introvertida de, 30, 40, 56, 66, 108, 117, 130, 144, 147-148, 160, 195
 pizarra usada por, 29, 45
 primera página web de, 84
 propiedad de Facebook de, 21, 46, 79, 149-150, 382, 383
 reunión con Levinsohn, 183-184
 reunión con Parker en Nueva York, 61
 reunión con Sequoia Capital, 125-126
 reunión con Viacom, 192, 200-205, 218
 reunión de DeWolfe con, 166
 salud de, 197
 seguridad de, 54, 58, 65, 72-73, 295, 297, 379
 sobre el activismo político, 15
 sobre la transparencia, 21, 24-25, 240, 246, 254, 397
 Synapse creado por, 36, 38, 50, 119, 260
 venta de Facebook desdeñada por, 21, 54, 136, 166, 192-194, 198, 205, 217-219, 234, 281, 285, 290
 viaje a España de, 327, 329-332, 336
 Wirehog y, 58, 68, 69, 105, 108, 119-121, 125-126, 260
 y el arresto y la renuncia de Parker, 174-176
 y la creación de Facebook, 37-38
véase también Facebook; Wirehog
 Zuckerberg, Randi, 31, 221
 Zynga, 272-273, 276, 277, 337